



Air France redoute une longue grève des pilotes // P. 15

L'ESSENTIEL

PLAN DE RIGUEUR : VALLS ARRACHE UNE MAJORITÉ

La trajectoire budgétaire du gouvernement a été validée hier à l'Assemblée par 265 voix contre 232. Au final, 41 députés socialistes se sont abstenus. // PP. 2, 3 ET L'ÉDITORIAL DE JEAN-MARC VITTORI P. 9

ENTREPRISES & MARCHÉS

L'IMMOBILIER DE LUXE REPART EN FLÈCHE

Alors que la construction neuve en France reste déprimée, le marché de l'immobilier de luxe est reparti en flèche au premier trimestre. // P. 19

FIAT PRÉPARE UNE NOUVELLE RELANCE D'ALFA ROMEO

Le nouveau plan de Fiat Chrysler va renforcer la visibilité des modèles de la marque, comme avec Maserati et Ferrari. // P. 20

INQUIÉTUDES CHEZ CADDIE

Deux ans après sa reprise, Altia augmente de 3 millions d'euros le capital de sa filiale alsacienne pour enrayer des problèmes de trésorerie. // P. 22

ENCORE UN RECORD POUR LE FINANCEMENT DES START-UP

Les jeunes pousses européennes devraient lever 5 milliards de dollars cette année. Mais ce ne sera pas suffisant pour combler le fossé avec les Etats-Unis. // P. 24

LES MARCHÉS RAFFOLENT DES DETTES ÉMERGENTES

Près de 60 milliards de dollars en quatre mois : rarement les Etats émergents ont autant emprunté. Malgré la crise qui secoue ces marchés depuis un an. // P. 34

Bank

« Stress test »

Le traitement de choc infligé aux banques européennes

// PP. 29, 30 ET L'ÉDITORIAL DE GUILLAUME MAUJEAN P. 9

LesEchos

SUR **inter**

DOMINIQUE SEUX
DANS « L'ÉDITO ÉCO »
À 7H20
DU LUNDI AU JEUDI

M 00104 - 430 - F: 2,00 €

ISSN0153.4831 106^e ANNÉE
NUMÉRO 21679 38 PAGES

Antilles-Réunion 2,70 €. Guyane 3,50 €. Belgique 2,40 €. Espagne 3 €. Grande-Bretagne 2€30. Grèce 2,60 €. Italie 3 €. Luxembourg 2,50 €. Maroc 22 DH. Niger 2.300 CFA. Roumanie 2,60 €. Suisse 4,20 FS. Tunisie 3.000 TNM. Zone CFA 2.000 CFA.

Les Echos

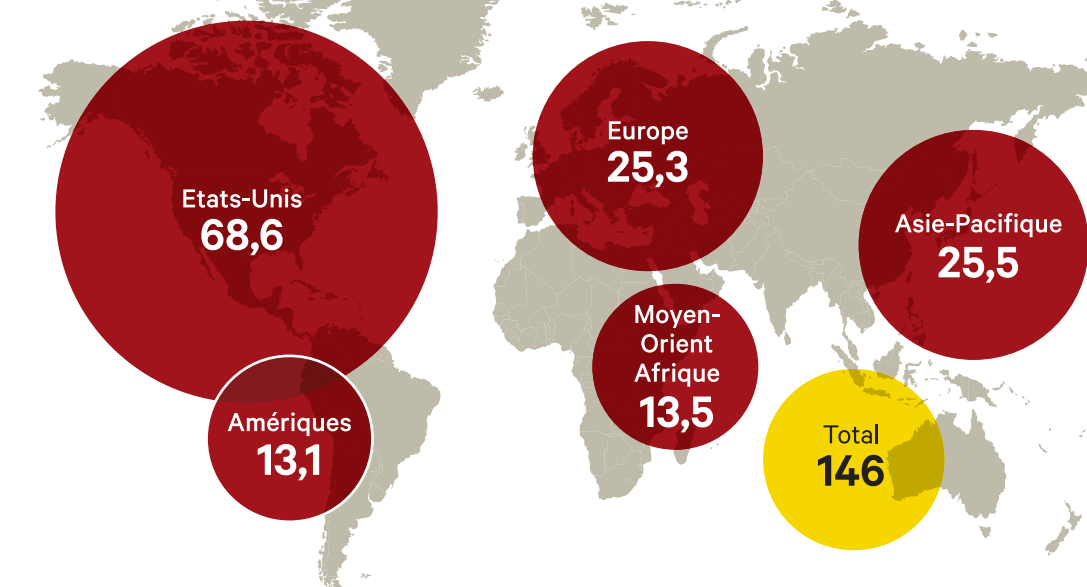
M&G
INVESTMENTS

Expert en gestion d'actifs depuis 1931

LE QUOTIDIEN DE L'ÉCONOMIE // MERCREDI 30 AVRIL 2014 // LESECHOS.FR

Alstom : ce que General Electric promet à Hollande

La répartition du chiffre d'affaires de General Electric
En milliards de dollars, en 2013



« LES ECHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ



JEFFREY IMMELT, PDG DE GENERAL ELECTRIC / PHOTO : BLOOMBERG

Au lendemain de son rendez-vous à l'Élysée, Jeffrey Immelt a fait assaut de promesses pour convaincre François Hollande que son offre de reprise de la branche énergie d'Alstom est la meilleure. Dans un courrier adressé au chef de l'Etat dont les « Echos » ont obtenu copie,

le PDG du conglomérat américain s'engage à augmenter ses effectifs en France et à y implanter les sièges de quatre activités. Belfort récupérerait, par exemple, celui de l'activité thermique. Jeffrey Immelt promet aussi de consolider le pôle transport d'Alstom, qu'il ne convoite pas, et affirme qu'il

aidera au développement de la filière nucléaire. Ces propositions interviennent alors que Siemens s'est dit prêt à faire une offre, mais à condition d'avoir accès aux comptes du groupe français. // **PAGES 16 À 18**
ET LA CHRONIQUE D'ÉDOUARD TÉTREAU PAGE 10

Royaume-Uni : les recettes d'une « vieille économie » qui croît à 3 %

RIGUEUR Dans une interview aux « Echos », le chancelier de l'Echiquier détaille son plan à long terme.



George Osborne. Photo AFP

L'économie britannique poursuit son redressement avec une solide croissance de 0,8 % au premier trimestre, après 0,7 % à la fin 2013. Sur un an, la hausse du PIB est de 3,1 %, très nettement au-dessus des maigres performances de la zone euro. Dans une interview aux « Echos », le chancelier de l'Echiquier, George Osborne, se réjouit de cette reprise, qu'il attribue notamment à la forte réduction des dépenses publiques de son pays, qu'il compte encore poursuivre. // **PAGE 6**

Attractivité : la France fait de la résistance

Le nombre de projets d'investissements étrangers s'est stabilisé l'an dernier.

INVESTISSEMENTS Alors que de nombreuses voix prédisaient le pire, la France a attiré l'an dernier 685 nouveaux projets d'investissements étrangers, soit quasiment autant qu'en 2012, permettant la création ou le maintien de 29.631 emplois (contre 25.900 en 2012), selon le bilan de l'Agence française pour les investissements internationaux. La France tire son épingle du jeu dans la recherche et développement, l'ingénierie et le design, où le nombre de décisions d'investissement a augmenté d'un tiers en 2013. Les investissements étrangers dans les activités de production sont aussi repartis à la hausse. Le bilan comporte cependant plusieurs sujets de préoccupation, comme la faible capacité de la France à attirer des centres de décision européens ou encore le net repli des investissements américains. // **PAGE 5**

“
Ce qu'il faut faire avec le SMIC

Point de vue par Pierre Gattaz

« Caricaturer les propos que j'ai tenus sur le SMIC, comme on l'a fait récemment, revient à refuser un débat pourtant crucial pour l'emploi. Créons un salaire temporaire d'entrée en emploi qui serait complété par une aide améliorant le revenu des salariés concernés. » // **PAGE 11**

Classique Hora Mundi 5717

Breguet
Depuis 1775

BOUTIQUES BREGUET – 6, PLACE VENDÔME PARIS – 26, LA CROISSETTE CANNES – WWW.BREGUET.COM

FRANCE

Le baptême des frondeurs

Les députés socialistes qui se sont abstenus hier entendent se structurer et prolonger le rapport de force avec l'exécutif sur les textes à venir.

LE FAIT
DU JOUR
POLITIQUE
Cécile
Cornudet



Is font mine de détester ce nom que leur a choisi la presse, mais créent une fissure dans l'édifice déjà fragile du quinquennat Hollande. Les « frondeurs » sont nés hier du programme de stabilité et n'entendent pas s'arrêter en si bon chemin. Quel qu'ait été leur score connu dans la soirée, ils ont en quelques jours obtenu des concessions sur les petites retraites et le plan pauvreté ; ils ont donné des sueurs froides à Manuel Valls et l'ont contraint à s'exposer comme jamais pour obtenir une majorité sur un vote qui n'était que consultatif ; ils ont libéré la parole d'un groupe socialiste en plein doute sur les choix présidentiels. Les « frondeurs » pèsent. Démonstration est faite. Réfractaires aux mains tendues comme aux menaces. Et la donne est nouvelle. La sortie de piste cette fois n'est pas l'apanage de l'aile gauche indisciplinée du PS. Aubrystes et personnalités plutôt mesurées (comme l'économiste Pierre-Alain Muet) côtoient hamonistes, emmanuelistes et partisans d'Arnaud Montebourg.

« Notre assise est large », insistent-ils, comme pour dire qu'elle pourrait s'étendre. Leur discours se veut équilibré. Ce n'est pas une « autre politique » qu'ils demandent, mais des « inflexions » à la pilule jugée amère des 50 milliards. Ne pas faire peur pour attirer les insatisfaits. Les « frondeurs » constituent d'ailleurs eux-mêmes un groupe assez hétéroclite de députés mêlant considérations idéologiques, frustrations de ne pas être du gouvernement, inquiétudes pour les élections à venir. Un trait d'union à tous, les paroles extrêmement dures qu'ils profèrent à l'encontre de François Hollande dès que s'éteignent les micros. Après leur « appel des 100 » publié dans le JDD » début avril, ils se sont réunis hier matin à l'Assemblée pour arrêter leur position sur le texte. La réunion sera pérennisée : elle se tiendra tous les mardis matin. Certains rêvent d'une structuration plus formelle. « Le temps des clubs est terminé, il faut se structurer », dit l'un d'eux. En attendant, ils entendent jouer du rapport de force sur les textes à venir, collectif budgétaire de juin, loi de Finances de l'automne notamment. « On fait ça de manière graduée, un peu sur le mode "stop and go". » Autrement dit, l'histoire n'est pas finie. ccornudet@lesechos.fr

en bref

Gattaz prône deux ou trois ans de modération salariale

PATRONAT — Une modération salariale est nécessaire pendant deux ou trois ans en France pour que le pacte de responsabilité ait des effets bénéfiques et elle doit concerner aussi les patrons, estime le président du Medef, Pierre Gattaz. « S'il n'y a pas de modération salariale aujourd'hui en France, les efforts faits sur les baisses de charges n'auront servi à rien », dit-il dans une interview à l'hebdomadaire « L'Usine nouvelle ». Pierre Gattaz rappelle que les salaires ont augmenté ces dernières années en France plus vite que l'inflation et la productivité. Quant aux syndicats, le président du Medef déclare qu'ils « doivent aussi être raisonnables et ne pas demander l'impossible ».

Les greffiers dans la rue pour réclamer une revalorisation

JUSTICE — Des personnels de greffe se sont mis en grève hier à l'appel des cinq syndicats représentatifs de la profession, qui ont organisé une manifestation dans le centre de Paris, pour réclamer une revalorisation de leur statut et de leur rémunération. Des rassemblements ont également eu lieu en régions devant plusieurs palais de justice. « Sincèrement, tout le monde a trop de travail. Il y a une souffrance terrible parce que les salaires sont trop bas », explique Lydie Quirié, secrétaire générale du syndicat C. JUSTICE.



TRAJECTOIRE BUDGÉTAIRE

Valls a dramatisé jusqu'au bout le vote sur la rigueur

- « Il conditionne la légitimité du gouvernement et la mienne », a-t-il insisté hier.
- Le Premier ministre voulait prouver qu'une majorité de gauche le soutient.

Elsa Freyssenet
efreyssenet@lesechos.fr

L'exécutif a-t-il encore une majorité de gauche à l'Assemblée pour soutenir sa politique ? Ou doit-il compter sur l'abstention de députés centristes ? Tel était l'enjeu, pour Manuel Valls, du vote d'hier soir à l'Assemblée sur la trajectoire budgétaire de la France. Et jusqu'au bout, l'exécutif aura usé de tous les registres pour resserrer les rangs socialistes. Sachant qu'ils pouvaient compter sur la plupart des voix des radicaux de gauche (17) mais pas sur celles des écologistes – dont 12 députés sur 17 ont annoncé en fin de matinée qu'ils voteraient contre – les dirigeants de la majorité ont fait peser la pression maximale sur les députés PS.

Après la « position solennelle » du bureau national du parti (31 voix pour, 15 contre) prise lundi soir, le Premier ministre est venu pour tenter de convaincre les députés socialistes hier matin lors de la réunion de leur groupe à huis clos. « Il criait dans le micro », raconte un député qui souligne : « La dernière personne qui m'a parlé comme ça, c'était mon père et j'avais huit ans. » Le propos était conforme au ton. Disciplinaire. « Le vote de tout à l'heure est un vote de confiance. C'est un vote collectif. Il conditionnera la légitimité du gouvernement et la mienne. », a souligné Manuel Valls, prenant ainsi le risque de radicaliser les commentateurs en cas de vote décevant pour le gouvernement.

« C'est la crédibilité de la France qui est en cause »

Mais le Premier ministre était tout tendu vers son objectif : prouver qu'il sait diriger la majorité. Il n'a donc laissé aucune échappatoire aux sceptiques : « Il n'y a pas de "non mais", il n'y a pas d'abstention positive. » Et il n'a pas hésité à dramatiser l'enjeu. Pour le pays : « C'est la crédibilité de la France qui est en cause [...] la France est en train de décrocher, nous sommes là pour la redresser. » Et pour la gauche : « Ce n'est pas à la droite de faire la majorité. C'est à vous de faire la majorité. Assumez-la ! Il faut se battre », a-t-il lancé avant d'insister : « Au bout de deux ans, on s'arrêterait ! Mais qui gouvernerait à notre place ? Pas le Front de gauche, pas les écologistes, ce sera la droite, ce sera l'extrême droite. Assumons l'exercice du pouvoir ! »



Manuel Valls est venu hier matin tenter de convaincre les députés socialistes lors de la réunion de leur groupe à huis clos.
Photo Eric Feferberg/AFP

Le chef du gouvernement a pris le risque de radicaliser les commentateurs en cas de vote décevant pour l'exécutif.

Après lui, le chef de file des députés PS Bruno Le Roux a laissé planer la menace d'une rupture avec les abstentionnistes : « Quand on n'arrive plus à vivre ensemble, on en tire généralement des conclusions. » Ce raidissement matinal s'explique par la crainte : les pointages du début de journée, chez les dirigeants de la majorité, laissaient entrevoir entre 30 et 40 abstentionnistes dans les rangs du PS. Soit proche des records enregistrés au cours des deux dernières années.

L'« exigence bienveillante » de l'UDI

« Abstention d'encouragement », avait dit Yves Jégo, le président par intérim de l'UDI. « Abstention forte », « exigence bienveillante », a ajouté hier Philippe Vigier, président du groupe UDI à l'Assemblée. « Débat entre abstention positive et abstention négative », relève un député de l'UDI. Un kaléidoscope de nuances, signe de débats « intenses ». In fine, les députés UDI se sont très majoritairement abstenus hier sur le programme de stabilité afin de saluer « l'inflexion très forte » sur les dépenses tout en critiquant « l'absence de réformes structurelles » et en demandant l'accélération des mesures de compétitivité et de pouvoir d'achat. Si l'UDI refuse d'être « la bouée de sauvetage de François Hollande », a prévenu Hervé Morin, elle refuse aussi l'« opposition pavlovienne ». Donnant ainsi par son vote un ballon d'oxygène à Manuel Valls. « C'est ce que les Allemands ont fait sous Schröder, a rappelé le député Michel Piron. Ce changement doit arriver en France. La question n'est pas de savoir quel camp soutient quel autre, mais qui soutient l'intérêt général. » Un changement non assumé par tous : 6 députés UDI devaient voter contre. Comme l'écrasante majorité de l'UMP.

En jouant sur le registre disciplinaire et légitimiste, ils espéraient contenir la vague. A contrario, les chefs de file des frondeurs s'activaient, eux, à dédramatiser afin de rassurer les hésitants. « Ce n'est pas un vote de défiance mais un vote d'alerte pour une réorientation politique », expliquait le député de la Nièvre Christian Paul, proche de Martine Aubry. L'enjeu pour eux était de créer un précédent propre à instaurer un rapport de force avec l'exécutif. ■

Le nouveau Premier ministre imprime son style

Plus incisif que son prédécesseur, Manuel Valls affiche une détermination qui confine à la brutalité.

Pierre-Alain Furbury
pfurbury@lesechos.fr

Comme lors de sa déclaration de politique générale, il y a trois semaines, Manuel Valls est monté hier à la tribune de l'Assemblée d'un pas décidé avant de débiter son discours au pas de charge. Il l'a achevé une demi-heure plus tard par une anaphore : « J'assume. » « J'assume, oui j'assume, les choix qui sont faits. J'assume, oui j'assume, car c'est le choix de la cohérence, du courage. J'assume [...] J'assume, car c'est le choix de la confiance », a-t-il martelé.

Tout au long de son intervention, le nouveau Premier ministre s'est employé à imprimer son style. Il s'est une nouvelle fois posé comme un homme qui dit « la vérité », tranche (« qui veut gouverner doit choisir ») et se bat « sans relâche », avec

« courage », pour répondre à la « crise de confiance » et « réarmer la France. « Plus loin, plus vite », répète-t-il à l'envi, comme pour marquer une rupture avec son prédécesseur. « S'il faut aller plus vite encore, j'y suis prêt », a affirmé Manuel Valls à propos de la réforme territoriale, qui prévoit de « diviser par deux » le nombre des régions au 1^{er} janvier 2017, de refondre la carte des intercommunalités d'ici à 2018 et de supprimer les départements « à l'horizon 2021 ».

« Valls, c'est Bonaparte ! » Sur le fond, le discours n'est guère différent de celui que tenait Jean-Marc Ayrault. Comme lui, il n'a de cesse de citer Pierre Mendès France. Mais sur la forme, « il est plus énergique, plus incisif », note un ministre. Presque martial. « Manuel Valls, c'est Bonaparte traversant le pont d'Arcole ! » résume un de ses partisans, qui explique : « Il a une forme du brutalité que je suis incapable d'avoir. Il ne cherche

« Beaucoup de Français doutent. Ma mission est de redonner confiance, envie dans la parole publique. Et cela implique de dénoncer les illusions. De dire encore et toujours la vérité ! Je veux parler clair. »
MANUEL VALLS

pas à séduire mais assène. Il ne rassemble pas ; il entraîne. » Le nouveau locataire de Matignon trustee aussi davantage les plateaux de télévision et de radio – il est ce matin sur France Inter. « En matière de communication, il fait dans le Blitzkrieg, admet un de ses proches. Sa technique, c'est terrasser l'aviation au sol avant qu'elle ne prenne son envol. »

Très raide à huis clos, le matin, avec les députés PS (lire ci-dessus), Manuel Valls s'est montré plus conciliant l'après-midi dans son allocution. Il a promis de travailler « étroitement » avec les parlementaires « à l'été, puis à l'automne, lors de l'examen des textes financiers ». Les élus, a-t-il insisté, seront aussi associés au « suivi » des engagements pris par le patronat sur les contreparties au pacte de responsabilité (« Les marges doivent servir l'investissement et l'emploi »). Le dialogue sera « permanent », a juré le Premier ministre. Pour les convaincre d'approuver, dans le « dépassement de nous-mêmes », le programme de stabilité. ■

La rechute du moral des ménages fait peser un risque sur la reprise

La confiance des ménages a reculé de 3 points en avril, fragilisant le scénario de reprise du gouvernement.

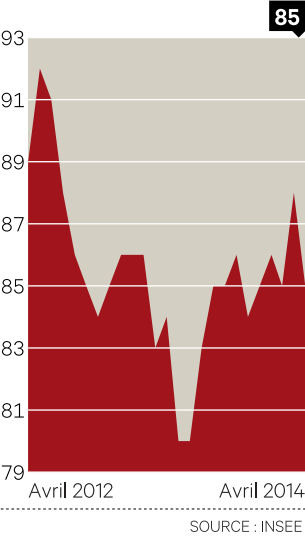
Guillaume de Calignon
gcalignon@lesechos.fr

C'est une rechute qui pourrait bien poser problème au gouvernement. Le moral des ménages a reculé en avril. L'indice de l'Insee a régressé de 3 points par rapport à mars, à 85 points, largement en dessous de sa moyenne de long terme (100). Ce recul doit être relativisé : la confiance des ménages revient à son niveau de début d'année et, depuis le début de la crise de 2008, l'indice a toujours évolué en dessous de 100. L'Insee ne prévoit d'ailleurs pas que la croissance soit soutenue à court terme par la consommation des ménages mais par les exportations.

Pourtant, la concordance de cette baisse de la confiance des ménages avec la présentation par le Premier ministre des 50 milliards d'euros d'économies sur les dépenses publiques peut inquiéter. « *Ce qui est troublant, c'est le plongeon de l'indicateur qui concerne la situation financière personnelle future* », pointe Philippe Waechter, économiste chez Natixis Asset Management. Il a chuté de 11 points, atteignant son

Le moral des ménages

Indicateur synthétique, CVS



plus bas niveau depuis décembre 2011. Manuel Valls s'en est d'ailleurs inquiété hier, dans son discours à l'Assemblée. « *C'est la plus forte baisse de ce solde depuis mai 1993* », le mois qui avait suivi une sévère défaite du gouvernement socialiste de l'époque, remarque pour sa part l'Insee.

Prise de conscience

Pour Philippe Waechter, « *ce recul est probablement lié aux annonces de Manuel Valls. Pour la première fois peut-être, les ménages français*

ont l'impression que l'ajustement ne peut plus être retardé en France et qu'ils vont être touchés. Cette inquiétude ne va pas les inciter à consommer et ne permettra donc pas un rebond fort de la croissance », poursuit l'économiste. D'autant que le chômage reste élevé. Le moral des ménages reste d'ailleurs inférieur à celui de la zone euro. Les Français prennent conscience que l'ajustement, qui a déjà eu lieu dans les pays du sud de l'Europe, est à venir dans l'Hexagone.

Pour Christopher Dembik, économiste chez Saxobank, « *le scénario macroéconomique du gouvernement est fragilisé puisqu'il table sur un recul de l'épargne au cours des deux prochaines années au profit de la consommation* ». Les Français ont mis ces dernières années beaucoup d'argent de côté par peur de l'avenir. La semaine dernière, lors de la présentation du programme de stabilité, le gouvernement estimait que « *le retour de la confiance, en lien avec l'amélioration progressive de la situation sur le marché du travail, entraînerait [...] une diminution progressive du taux d'épargne* ». Un scénario qui paraît aujourd'hui très optimiste.



Lire l'éditorial de
Jean-Marc Vittori

Page 9

Retour sous les 3 % de déficit : la mise en garde des sénateurs

Si la croissance était inférieure de 0,5 point aux attentes de Bercy, le déficit ne passerait sous les 3 % du PIB qu'en 2016.

Frédéric Schaeffer
fschaeffer@lesechos.fr

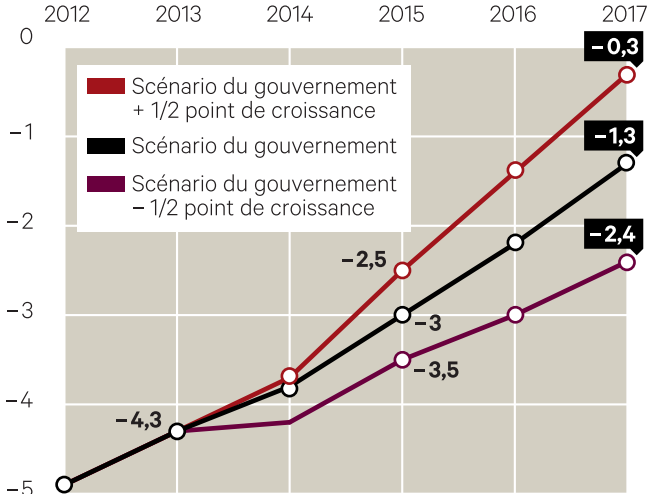
Et si la croissance n'était pas au rendez-vous ? L'annonce hier d'une nette baisse du moral des ménages en avril a relancé les inquiétudes (lire ci-dessus). « *Afin de mesurer la sensibilité de la trajectoire de solde effectif et de dette publique à la conjoncture économique* », le rapporteur du Budget au Sénat, François Marc (PS), a évalué, dans son rapport sur le programme de stabilité, l'impact d'une moindre croissance. En cas de croissance du PIB inférieure de 0,5 point aux prévisions retenues chaque année par Bercy, l'effort de redressement prévu « *ne permettrait pas de faire revenir le déficit effectif en deçà de 3 % du PIB en 2015* », prévient-il. Le déficit public se situerait encore à 3,5 % l'an prochain pour ne retomber à 3 % qu'en 2016... Quant à la dette publique, elle atteindrait un pic en 2015 (à 97,3 %) mais « *commencerait à se réduire en 2016* ».

Cet exercice est purement théorique. Et ce d'autant plus que le Haut Conseil des finances publiques a jugé « *réaliste* » la prévision de croissance de Bercy pour 2014 (1 %) et « *pas hors d'atteinte* » celle pour 2015 (1,7 %). Il avait cependant jugé « *optimistes* » les projections pour 2016 et 2017 (2,25 %). Ce qui rend également très théorique l'autre scénario évalué par le rapporteur du Budget : celui d'une croissance du PIB supérieure d'un demi-point aux prévisions de Bercy. Dans ce cas, la France respecterait largement ses engagements européens en 2015 (avec un déficit ramené à 2,5 %) et reviendrait quasiment à l'équilibre en 2017.

Troisième scénario étudié (et peut-être le plus crédible), celui d'une croissance conforme aux

Le déficit public selon les hypothèses de croissance

En % du PIB



attentes du gouvernement pour 2014 et 2015, mais ramené à 2 % en 2016 et 2017. Dans ces conditions, le déficit public serait ramené à 1,6 % du PIB et non à 1,3 % comme le prévoit Bercy à l'horizon de la projection. « *Les effets concrets de la réévaluation des anticipations de croissance pour les années 2016 et 2017 dans le cadre du projet de programme de stabilité doivent être relativisés* », juge donc François Marc.

Un effort inédit

Reste que pour ce dernier, quel que soit le niveau de croissance, une chose ne fait aucun doute : le respect du plan de 50 milliards d'économies est « *une absolue nécessité* ». En faire moins « *compromettrait gravement la capacité de la France à atteindre ses objectifs [de déficits], [...] La crédibilité de notre pays en serait amoindrie et les règles de gouvernance économique et financière s'en trouveraient fragilisées* ». L'effort programmé sur la dépense publique est inédit puisqu'il reviendrait presque à geler son évolution en volume sur la période 2015-2017. S'il devait continuer d'évoluer

Moody's n'y croit pas

Dans une mise à jour de son opinion sur la note souveraine, Moody's estime que la France va rater ses objectifs de déficit public en 2014 comme en 2015. L'agence de notation table sur un déficit public de 4 % cette année, compte tenu du dérapage de 2013. Pour 2015, elle estime que le déficit se situera encore à 3,3 % de PIB en raison d'une croissance inférieure aux attentes (1,5 % contre 1,7 % attendu par Bercy).

comme en 2012 et 2013 (soit une hausse de 1,25 point au-dessus de l'inflation), le déficit ne passerait pas en dessous des 4 % avant 2017 ! Et même avec une progression de la dépense deux fois moins rapide (+ 0,75 % par an), il faudrait attendre 2017 pour ramener le déficit sous les 3 %, souligne le rapporteur. ■

Impôts : le paiement de la taxe à 75 % reporté de plusieurs semaines

FISCALITÉ

La taxe était initialement due par les entreprises au 30 avril.

Des questions sur son assiette subsistent et doivent être réglées.

Elsa Conesa
econesa@lesechos.fr

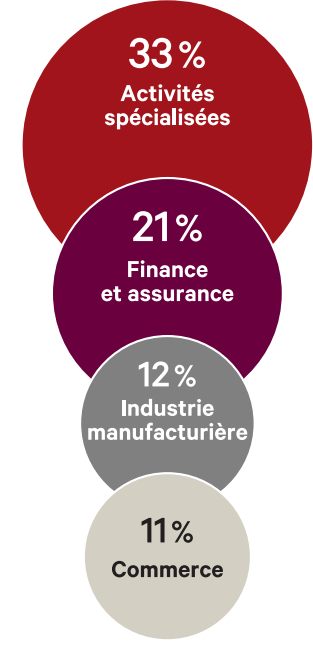
La taxe à 75 % sur les rémunérations de plus de 1 million d'euros n'en finit pas d'empoisonner le gouvernement. Car si le principe de cet impôt est simple, son application est beaucoup plus délicate, comme l'ont montré les multiples rebondissements qui ont émaillé sa mise en place depuis deux ans. Dernier épisode en date : Bercy, qui a toujours été réservé sur cette taxe, vient d'en décaler le paiement de plusieurs semaines. Fixée initialement au 30 avril, la date de dépôt de la déclaration et du versement de la taxe a en effet été reportée « *au quinzième jour suivant la date de la publication du "Bulletin officiel des finances publiques" commentant la contribution* », selon un message diffusé vendredi par la Direction de la législation fiscale. Mais le commentaire, qui doit préciser de nombreux points techniques relatifs à l'application de la taxe et son assiette, n'a pas encore été publié. Il devrait l'être ces jours-ci. Mais, en attendant, la date à laquelle les entreprises devront s'acquitter de la taxe n'est pas connue.

470 entreprises concernées

Après la censure du Conseil constitutionnel fin 2012, l'exécutif a choisi de faire payer la taxe à 75 % par les entreprises qui versent des rémunérations supérieures à 1 million

Entreprises concernées par la taxe à 75 %

Secteurs d'activité



260

MILLIONS D'EUROS

La somme que doit rapporter en 2014 la taxe à 75 %.

d'euros, pendant deux ans (2013 et 2014). D'après le gouvernement, 470 entreprises sont concernées, au titre des sommes versées à quelque 1.000 dirigeants ou salariés. Elle doit rapporter 260 millions d'euros en 2014 et 160 millions en 2015. Afin de protéger certaines entreprises, en particulier les clubs de football qui ont de petits revenus mais versent des rémunérations élevées, un plafond à 5 % du chiffre d'affaires a

été fixé. Le texte prévoit qu'elle s'applique à une assiette très large (traitements, salaires, attributions d'achat d'actions ou titres, participation, intéressement, épargne salariale...) pour la fraction de ces rémunérations qui dépasse 1 million d'euros. Certaines catégories sont exclues du dispositif : professions libérales, intermittents du spectacle et les rémunérations issues de revenus du capital.

Mais les structures de rémunération étant parfois complexes, de nombreuses questions se posent. « *Comment faire pour les rémunérations différées ? s'interroge un fiscaliste. Pour les entreprises, l'année de constatation de la charge n'est pas forcément celle au cours de laquelle l'argent a été versé.* » Autre difficulté : les plans d'actionnariat salarié. « *Ces plans sont taxés à l'octroi*, poursuit-il. Or les bénéficiaires peuvent perdre leur mise. » Se pose aussi la question des rémunérations perçues dans le cadre de plans de départ. « *Il arrive que des salariés partent avec des indemnités qui représentent plusieurs années de salaires*, indique ce spécialiste. Même versées en plusieurs fois, elles sont comptabilisées sur une seule année pour l'entreprise. » L'administration fiscale devrait répondre en partie à ces questions dans son commentaire.

En attendant, certaines entreprises auraient trouvé des moyens pour limiter les frais. Le management d'une entreprise peut être rémunéré non pas par l'entreprise, mais par un holding de tête qui porte l'actionnariat. Dans ce cas, le plafond de 5 % s'appliquera au chiffre d'affaires du holding, généralement très faible puisque celui-ci ne perçoit que des dividendes. « *Cela existe depuis quarante ans et n'a pas été inventé pour la taxe* », remarque un spécialiste. Le modèle est très courant, en particulier dans les entreprises familiales. ■

L'Agence pour la création d'entreprise obtient un sursis

ENTREPRISE

Un nouveau conseil d'administration de l'APCE se réunit aujourd'hui.

Les CCI et la Caisse des Dépôts sont les principaux bailleurs de fonds.

Cela fait plusieurs mois que l'Etat cherche à se désengager de l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) sans toutefois se résoudre à la voir disparaître. Mais personne ne se bousculait, jusqu'à présent, pour reprendre les clefs de cet organisme créé dans les années 1970 et qui compte une petite cinquantaine de salariés. Une solution a finalement été trouvée ces tout derniers jours pour que l'APCE, une association privée dont 40 % du budget venait jusqu'à présent de l'Etat, puisse continuer à fonctionner.

Un conseil d'administration s'est déjà tenu hier pour solder les comptes de l'exercice passé et acter la poursuite de l'activité. Aujourd'hui, une seconde réunion doit dévoiler le nom du nouveau président de l'Agence : Dominique Restino, qui a écrit un rapport récemment sur l'APCE, est un candidat sérieux. On connaîtra aujourd'hui également

les 22 nouveaux administrateurs de l'agence. Parmi les bailleurs, les chambres consulaires (CCI essentiellement mais aussi chambres des métiers, auxquels se joignent experts-comptables et notaires) vont apporter 2,5 millions d'euros. Autre partenaire financier important : la Caisse des Dépôts et Consignations qui met 2 millions d'euros sur la table. Quant à l'Etat, qui souhaite se désengager financièrement à terme de l'APCE, une somme comprise entre 1 et 1,8 million venant des finances publiques devrait permettre d'accompagner la mutation de l'agence. Le Medef compte pour sa part entrer au rang des partenaires, mais dans des proportions qui seraient modestes. « *Notre contribution dépend beaucoup de la stratégie qui va être mise en place. Il faut une structure qui soit beaucoup plus performante sur les informations fournies au niveau régional notamment. Mais l'APCE est une vitrine indispensable pour l'entrepreneuriat en France* », estime Thibaut Lanhade au Medef.

Une restructuration nécessaire

Avec ce tour de table, l'APCE obtient un sursis de quatre mois. Les nouveaux administrateurs se donnent en effet une période transitoire qui doit aller jusqu'au 31 août pour faire évoluer la gouvernance de l'agence et ses statuts. Pour assurer sa pérennité, elle

Il a dit



« *Il faut une structure qui soit beaucoup plus performante sur les informations fournies au niveau régional notamment. Mais l'APCE est une vitrine indispensable pour l'entrepreneuriat en France.* »

THIBAUT LANHADE
Président du pôle PME du Medef

Eric Piermont/AFP

devra en passer par une restructuration de ses équipes et surtout une refonte complète de sa stratégie pour développer bien plus largement qu'aujourd'hui ses activités de service et de formation, qui lui rapportent environ 3 millions d'euros par an. — M. B.

Formation des chômeurs de longue durée : les entreprises appelées en renfort

EMPLOI

François Hollande veut faire former des chômeurs en entreprise.

La CFDT salue l'idée, FO et la CGT sont plus sceptiques.

Derek Perrotte
dperrotte@lesechos.fr

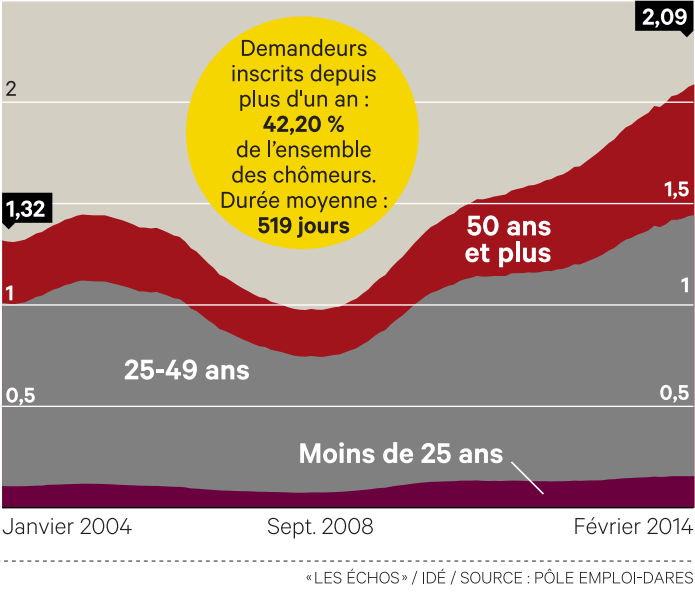
« Ouvrir la porte des entreprises aux chômeurs de longue durée » : François Hollande a repris lundi l'idée émise vendredi dans un rapport du PDG de GDF Suez, Gérard Mestrallet. Ces chômeurs devraient pouvoir « bénéficier du statut d'apprenti [réservé aux 16-25 ans] quel que soit leur âge » et avec une rémunération « maintenue au niveau de l'indemnisation telle qu'elle est prévue », a indi-

qué le chef de l'Etat, dans un raccourci un peu rapide ; le dispositif ne s'apparentera en fait pas à de l'apprentissage classique, avec alternance pendant un à trois ans de travail en entreprise et de cours dans des CFA, mais plutôt à de la formation directe en entreprise.

Un « potentiel inexploité »
Alors que le chômage des jeunes, érigé jusqu'ici en priorité absolue, reflue depuis un an, l'exécutif, accusé par l'opposition d'« immobilisme » sur l'emploi, cherche désormais des réponses concrètes à l'explosion du chômage de longue durée (+ 10,6 % en un an). Fin mars, 2,1 millions de personnes étaient inscrites à Pôle emploi depuis plus d'un an, un record. Sans formation pour se relancer, elles s'éloignent chaque jour de l'emploi. Pour aller plus loin que le plan de formation de 100.000 chômeurs en cours, l'Elysée veut « mobiliser tous les moyens de

Les chômeurs de longue durée

En millions (France métropolitaine)



formation » en profitant du « potentiel inexploité » dans les entreprises, y explique-t-on.

Le dispositif est à affiner, mais la loi du 5 mars sur la formation a préparé le terrain à l'essor des « mises en situation professionnelle » des chômeurs. Comme proposé par le rapport Mestrallet, les entreprises pourraient, au sein de leurs sessions internes de formation, accueillir des chômeurs. Ceux-ci toucheraient toujours leurs allocations chômage, voire seraient pris en charge par les régions. Des incitations fiscales seraient instaurées pour l'entreprise, par exemple en déduisant de ses dépenses obligatoires de formation les frais d'accueil du chômeur. « Il faut caler cela, mais tout le monde serait gagnant », indique le ministère du Travail. Des chômeurs seraient formés au plus près du terrain sans surcoût pour l'Etat, les entreprises optimiseraient le coût de leurs formations internes, repéreraient

d'éventuelles recrues et affirmieraient leur responsabilité sociétale.

Le dispositif à bâtir sera discuté lundi prochain avec les partenaires sociaux. « C'est potentiellement une bonne idée. Des chômeurs ont besoin qu'on leur remette le pied à l'étrier, mais il ne faut pas que le dispositif soit détourné pour leur faire occuper de vrais postes », indique Véronique Descacq (CFDT). « L'idée est de les former. Ce ne sera pas du travail forcé », assure l'Elysée. FO est plus sceptique : « Pourquoi créer une nouvelle usine à gaz alors que des choses existent déjà », réagit Jean-Claude Mailly, faisant référence à la préparation opérationnelle à l'emploi (POE) et aux contrats de professionnalisation (ouverts aux chômeurs de tous âges). La CGT remarque, elle, qu'« on pourrait commencer par donner plus de moyens à Pôle emploi pour former plus lui-même. » Mais le coût serait plus élevé, un point clef dans le contexte actuel. ■

Un salarié sur dix est surexposé aux risques psychosociaux

SOCIAL

Une étude du ministère du Travail dresse un panorama des risques psychosociaux au travail.

Le sentiment de reconnaissance au travail a fortement baissé en trois ans.

Leïla de Comarmond
lcomarmond@lesechos.fr

Il a fallu une vague de suicides chez Renault puis à France Télécom pour qu'ils commencent à être reconnus en France à la fin des années 2000. Manquait une évaluation de l'ampleur des risques psychosociaux, ces « risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental », selon la définition qu'en donne le ministère du Travail. C'est chose faite et les résultats de l'étude que vient de publier celui-ci ne sont pas très rassurants.

Ils mettent en évidence six profils différents de salariés. Le plus problématique est celui victime de la « surexposition » aux risques psychosociaux, résultat de la combinaison de plusieurs d'entre eux. Il concernerait 9 % des salariés. Les deux tiers d'entre eux estiment par exemple que « leur travail ne leur apprend pas des choses nouvelles », contre une moyenne de 13 % pour l'ensemble des salariés. Ou trois sur quatre pensent que leur travail risque de nuire à leur santé. Sont particulièrement représentés dans cette catégorie les jeunes, les ouvriers non qualifiés, les employés du commerce, de la réparation, du transport, de La Poste, des télé-

communications et de l'industrie, et leurs emplois sont plus souvent précaires.

Autre profil, les salariés « sans reconnaissance ni soutien ». Ils sont, eux, plus d'un sur dix (13 %) et l'ambiance n'est pas non plus à la fête. Ainsi trois sur quatre estiment ne recevoir ni le respect ni l'estime que mérite leur travail (contre 17 % en moyenne pour l'ensemble des salariés).

Cela dit, on peut vivre sans en souffrir une absence de reconnaissance au travail, montre l'étude. C'est une troisième catégorie. Elle concerne 19 % des salariés. Heureusement, parce que le principal changement en quatre ans a été une dégradation importante du sentiment de reconnaissance, selon l'étude.

Salariés « sous pression »

La quatrième catégorie distinguée par l'étude est celle des salariés « sous pression » qui sont 15 %. Parmi eux, plus de neuf sur dix déclarent penser à trop de choses à la fois, ou encore deux sur trois déclarent « devoir cacher leurs émotions ». Mais tout n'est pas noir. Dans leur quasi-totalité, ils signalent que leur travail leur permet d'apprendre des choses nouvelles.

La cinquième catégorie est celle des salariés qui vivent une « forte exposition émotionnelle mais du soutien » de la part de leur environnement professionnel. Une balance qui rend la situation supportable aux 16 % de salariés dans ce cas. Fait notable, on trouve dans cette catégorie une surreprésentation de fonctionnaires, bien moins nombreux que les salariés du privé à se situer dans les catégories les plus exposées, et des professions intermédiaires de la santé, du travail social, de l'éducation ou des professions intellectuelles.

Reste qu'au final, la catégorie la plus importante est celle des salariés peu exposés au stress et dont le travail est reconnu : 28 % s'estiment dans cette situation. Les ouvriers qualifiés, les professions de services directs aux particuliers ou encore les salariés de la construction, du bâtiment, des travaux publics et des services collectifs et personnels y sont surreprésentés. ■

MERCI
À TOUS LES MÉCÈNES DE

La Ceinture de Lumière

PALAIS GARNIER

GRÂCE À VOUS, PLUS D'1,7 MILLION D'EUROS ONT ÉTÉ COLLECTÉS POUR RESTAURER
LES ÉLÉMENTS DE DÉCORATION ET D'ÉCLAIRAGE EXTÉRIEURS DU PALAIS GARNIER.

LA CEINTURE DE LUMIÈRE RETROUVE ENFIN SON ÉCLAT D'ORIGINE !

L'OPÉRA NATIONAL DE PARIS ET L'AROP REMERCIENT TOUS LES DONATEURS
QUI ONT CONTRIBUÉ À LA RESTAURATION DE LA CEINTURE DE LUMIÈRE.

DÉCOUVREZ LE PROJET
ET LES ÉLÉMENTS DE DÉCORATION ET D'ÉCLAIRAGE RESTAURÉS
SUR **CEINTUREDELUMIERE.FR**

Attractivité : la France fait de la résistance

- 685 projets d'investissements étrangers recensés en 2013, autant qu'en 2012.
- Bonnes performances dans la R&D mais pas dans les centres de décision.

ÉCONOMIE

Frédéric Schaeffer
fschaeffer@lesechos.fr

Les investisseurs étrangers fuient-ils la France ? En évoquant une chute de 77 % des investissements directs étrangers en 2013, un rapport de la Cnuced avait fait grand bruit en début d'année. Et avait accrédité l'idée d'un désamour des entreprises étrangères à l'égard du site France et d'une défiance croissante à l'égard de la politique économique du nouvel exécutif. Ce sombre tableau a été, hier, largement tempéré par le bilan de l'Agence française pour les investissements internationaux (Afi). « *L'attractivité de la France s'est maintenue en 2013 en dépit d'un contexte économique difficile* », a souligné son directeur général, Serge Boscher.

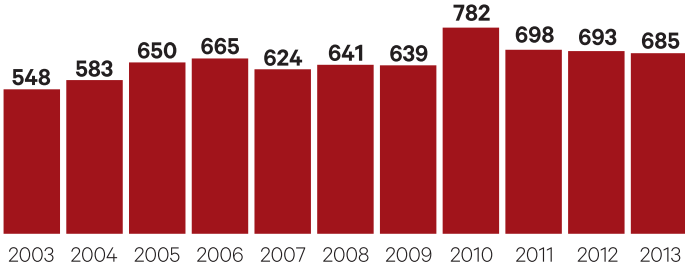
L'an dernier, la France a attiré 685 nouveaux projets (contre 693 en 2012) permettant la création ou le maintien de 29.631 emplois (contre 25.908), selon l'Afi. Pour la troisième année d'affilée, le nombre de projets d'investissements reste donc à peu près stable. Mais alors que la taille de ces projets avait tendance à être de plus en plus modeste, la baisse du nombre d'emplois associés s'est enrayée. Un bon point que le chef de l'Etat, François Hollande, n'avait pas manqué de souligner dès février lors de la réunion du conseil stratégique de l'attractivité.

Peu d'usines en projet

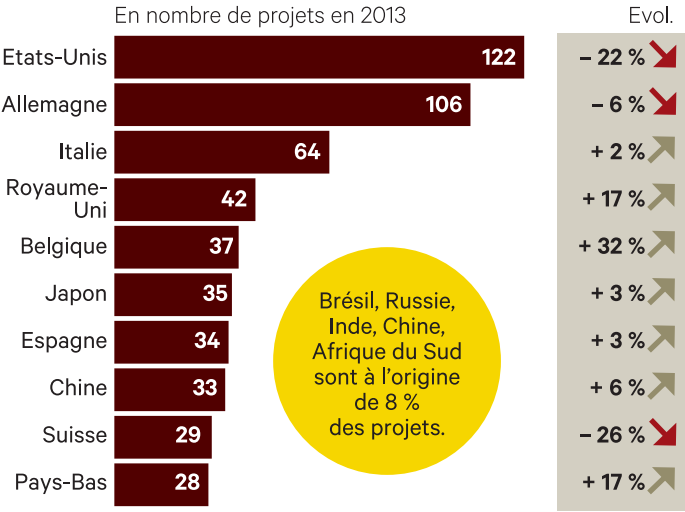
Autre motif de satisfaction relevé hier par l'Afi, « *l'attractivité en matière de recherche et d'innovation se renforce* » : 77 décisions d'investissements ont été recensées dans les fonctions de R&D, ingénierie et design, soit un niveau record et en hausse de 33 % par rapport à 2012. Dans la seule R&D, la progression est de 13 % et, avec 51 nouveaux projets, 2013 égale le niveau record de 2010. Samsung a, par exemple, installé un centre de R&D à Sophia-Antipolis. « *Le crédit d'impôt recherche est notre blockbuster*, explique Serge Boscher. *En moyenne, 2.000 entreprises étrangères en bénéficient chaque année.* » Les activités

Les investissements étrangers en France

Nombre de projets



Les dix premiers pays investisseurs



« LES ÉCHOS » / SOURCE : AFI

de R&D génèrent des emplois très qualifiés, généralement plus stables que les emplois productifs, souligne le rapport.

Toujours du côté des nouvelles rassurantes, le nombre d'investissements dans les activités de production industrielle, qui était en baisse depuis 2010, repart à la hausse (avec 209 décisions). « *Ces projets représentent 40 % de l'emploi total* », poursuit l'Afi. Parmi ceux-ci, figure la reprise de sites en difficulté, dont le nombre a plus que doublé l'an dernier (avec 65 projets), comme les deux usines Rio Tinto par l'allemand Trimet.

Reste que le bilan dressé hier par l'Afi comporte aussi des signaux inquiétants. Comme le moindre intérêt des grands partenaires de la France, Etats-Unis en tête (lire ci-dessous). Ou encore la difficulté à attirer les investisseurs des pays

émergents. Comme aussi le très faible nombre de projets de création de nouvelles usines (32 seulement l'an dernier). Ou encore la faible part des projets d'établissement de quartiers généraux dans l'Hexagone. L'an dernier, seuls 5 investisseurs étrangers ont décidé de faire de la France leur « QG » pour l'Europe, contre 12 en 2012 et 20 en 2011...

Il faudra en outre attendre la publication du baromètre Ernst & Young fin mai pour juger de la « *résilience* » de la France au regard de la performance de nos voisins. Car dans la grande bataille pour attirer les investisseurs, l'Allemagne et le Royaume-Uni ne se sont pas contentés de résister ces dernières années. Ils ont gagné des parts de marché. Le gouvernement français s'est fixé pour objectif d'attirer 1.000 projets étrangers par an d'ici à 2017. Il va devoir mettre le turbo. ■

DÉCRYPTAGE // Le nombre de décisions d'investissement prises par des sociétés américaines a chuté de 22 % l'an dernier.

Les doutes des investisseurs américains à l'égard de l'Hexagone

Dans sa tentative de conquête d'Alstom, General Electric ne rate jamais une occasion de rappeler qu'il est investisseur de longue date en France. Présent depuis 1972, GE fait partie des cinq plus grosses entreprises américaines présentes dans l'Hexagone avec ses quelque 11.000 salariés. A l'instar de GE, plus de 4.000 entreprises américaines sont présentes sur le sol français, où elles emploient plus de 440.000 salariés. Et l'an dernier, c'est à Lille que le géant de l'informatique IBM a choisi d'implanter son centre de services européen, avec la promesse de 700 emplois à la clef d'ici à 2017.

Les Etats-Unis se maintiennent ainsi au premier rang des investisseurs étrangers, avec 122 projets recensés l'an dernier par l'Afi, devant l'Allemagne. Mais pour combien de temps encore ? Alors que la presse américaine moque l'interventionnisme français dans

le dossier Alstom, l'année 2013 a vu le nombre de projets d'investissements en provenance des Etats-Unis chuter de 22 %. « *C'est un sujet de préoccupation car les investisseurs des pays émergents regardent où vont les Américains* », insiste Serge Boscher, directeur général de l'Afi.

Le manque de flexibilité du marché du travail, l'instabilité fiscale et réglementaire sont pointés du doigt.

Une enquête de la chambre de commerce américaine en France (l'AmCham) avait déjà tiré la sonnette d'alarme à l'automne dernier : seules 13 % des entreprises américaines présentes dans l'Hexagone

indiquaient avoir « *une perception positive* » du pays. Manque de lisibilité de la politique économique, manque de flexibilité du marché du travail, instabilité réglementaire et fiscale sont régulièrement dénoncés. L'étude montrait aussi que si le crédit d'impôt recherche était connu et apprécié des investisseurs américains, ces derniers étaient passés totalement à côté du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (Cice) mis en place fin 2012 par le gouvernement Ayrault.

Pour tenter de changer la donne et vendre son nouveau pacte de responsabilité, François Hollande avait pris son bâton de pèlerin début février, partant à la rencontre des entreprises de la Silicon Valley. Et d'inviter quelques jours plus tard à l'Elysée plusieurs patrons d'entreprises américaines pour un conseil stratégique de l'attractivité. Parmi ces derniers, le patron de GE Europe. — F. S.

en bref

Au point mort, les « emplois francs » pour les ZUS vont être remis à plat

INSERTION — Sacré flop : lancé il y a dix mois pour soutenir l'embauche des jeunes des quartiers sensibles, les « emplois francs » sont au point mort. Malgré la subvention publique de 5.000 euros, tout juste 130 contrats signés... sur 10.000 prévus en trois ans, comme l'a révélé hier « Le Parisien ». Najat Vallaud-Belkacem, qui a récupéré le portefeuille de la Ville lors du remaniement, a commandé au préfet de Rhône-Alpes, Jean-François Carenco, un rapport d'évaluation avant une éventuelle refonte du dispositif.

Ségolène Royal veut renforcer la lutte contre les perturbateurs endocriniens



SANTÉ — Suppression du bisphénol A dans les tickets de caisse, contrôles renforcés sur les phtalates dans les jouets, expertise poussée sur d'autres substances potentiellement toxiques : la ministre de l'Ecologie, Ségolène Royal, a souhaité hier accroître la lutte contre les perturbateurs endocriniens. Une stratégie nationale contre ces substances chimiques capables de modifier le fonctionnement hormonal et d'avoir des impacts sur la santé a été adoptée hier.

Le mandat des conseillers prud'homaux prolongé jusqu'en 2017

SOCIAL — Les élections prud'homales ont vécu. Le ministre du Travail, François Rebsamen, a assuré hier que le projet de loi que prépare le gouvernement sur les prud'hommes va « *modifier le mode de désignation des conseillers prud'hommes à partir de 2017* ». Il se fondera sur la mesure de l'audience des syndicats, déjà en vigueur, et celle du patronat, qui sera effective dans trois ans. Le mandat des conseillers prud'homaux sera donc prolongé une seconde fois, le temps que la réforme de la représentativité patronale entre en vigueur. Au gouvernement, on juge que celle-ci est un argument suffisant pour convaincre le Conseil constitutionnel d'autoriser ce nouveau report.

SPÉCIAL ISF

“ Mon impôt, je préfère le transformer en don. ”

Vous aussi, agissez efficacement avec la Fondation de France en transformant votre ISF en don, dans le domaine qui vous tient à cœur : aide aux personnes vulnérables (solidarités, santé), développement de la connaissance (recherche, culture, éducation), environnement. Nos experts peuvent vous accompagner dans la réalisation de vos projets et vous informer sur les résultats de votre action.

Vous bénéficiez d'une réduction de votre ISF à hauteur de 75 % de votre don (plafonnée à 50 000 €).

Fondation de France

Contactez-nous
☎ 01 44 21 87 00
isf.fondationdefrance.org

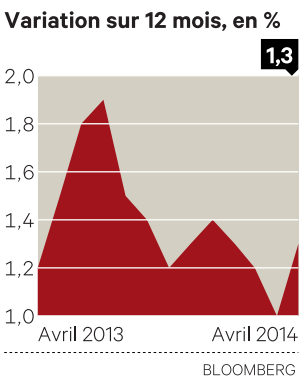
Le cadre idéal de votre philanthropie

MONDE

en chiffres

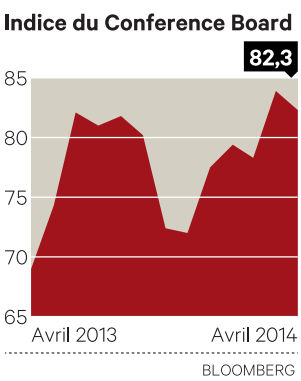
REGAIN D'INFLATION EN ALLEMAGNE

L'inflation a nettement progressé en avril en Allemagne, selon un chiffre provisoire publié hier qui reflète toutefois un effet saisonnier dû aux vacances de Pâques. Le taux d'inflation s'est établi à 1,3 % sur un an, selon le chiffre publié par l'Office des statistiques Destatis, et renoue ainsi avec son niveau de janvier.



RECU SURPRISE DU MORAL DES MÉNAGES AMÉRICAINS

Le moral des ménages aux Etats-Unis a un peu reculé de façon inattendue en avril, selon l'indice de confiance des consommateurs américains publié hier par le Conference Board. L'indice a perdu 1,6 point, pour s'établir à 82,3 contre 83,9 en mars. Les analystes tablaient sur un indice à 83,6 contre 82,3 pour la première estimation de mars.



0,7

POINT DE RECU DE LA CONFIANCE EN ITALIE

L'indice composite mesurant la confiance des entreprises du secteur manufacturier, de la construction, des services et du commerce a baissé de 0,7 point en avril, a annoncé hier l'Institut national de la statistique, à 88,8 points contre 89,5 en mars.

Le Royaume-Uni confirme sa dynamique

- Le PIB a progressé de 0,8 % au premier trimestre, et il bondit de 3,1 % sur douze mois.
- A l'exception de l'agriculture, les principaux secteurs sont en hausse, témoignant d'une croissance plus équilibrée.

UNION EUROPÉENNE

L'économie britannique est vigoureuse, mais surtout sa croissance est plus équilibrée. Sur les trois premiers mois de l'année, le PIB affiche une hausse de 0,8 % par rapport au dernier trimestre 2013, soit peu ou prou l'équivalent de la croissance estimée pour la France sur l'ensemble de 2014 (0,9 % pour les économistes, 1 % pour le gouvernement). Sur douze mois, la hausse du PIB britannique est de 3,1 %, légèrement en deçà de ce qu'attendaient les analystes (3,2 %).

Tous les secteurs d'activité progressent : les services (+ 0,9 %), la production industrielle (+0,8 %) et le bâtiment (+ 0,3 %) malgré les pluies torrentielles du début d'année. Seul le secteur agricole se contracte (-0,7 %). « En fait, les services sont 2 % au-dessus de leur niveau avant la récession, mais l'industrie et le bâtiment sont 12 % en dessous », observe,

Joe Grice, chef économiste de l'office national des statistiques.

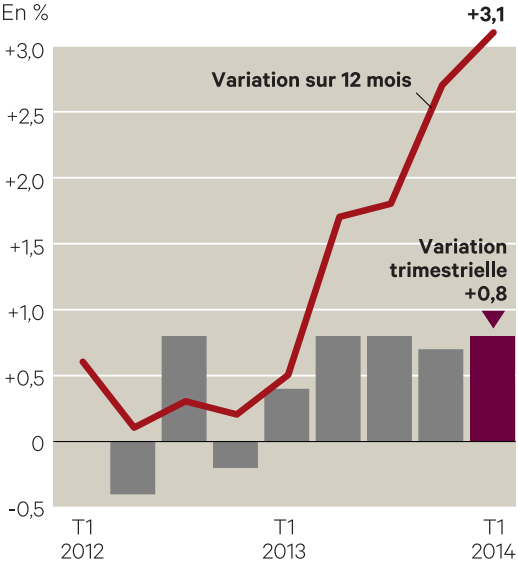
Alors qu'on craignait une triple récession il y a seulement dix-huit mois, la Grande-Bretagne, soutenue par une politique monétaire très accommodante, affiche son cinquième trimestre de croissance d'affilée. Elle n'est plus qu'à 0,6 % de son pic du début de 2008.

« L'économie britannique est dans une bonne position, avec une croissance qui nous propulse devant nos concurrents et une inflation qui s'affaiblit », souligne Ian Stewart, chef économiste chez Deloitte.

Tout cela est une bonne nouvelle pour le parti tory avant les élections, programmées dans un an. Le chancelier de l'Echiquier, George Osborne, n'en maintient pas moins une politique d'austérité budgétaire, déterminé à réduire le déficit public, toujours supérieur à 6 % (lire ci-dessous). Ce qui nourrit la colère des syndicats. « C'est le genre de croissance que nous aurions pu avoir il y a

Le coup d'accélérateur de l'économie britannique

Variation du PIB



Variation trimestrielle par secteur

Au 1^{er} trimestre 2014, en %



« LES ÉCHOS » / SOURCES : OFFICE OF NATIONAL STATISTICS

deux ou trois ans si le gouvernement n'avait pas étouffé la reprise avec des coupes, de l'austérité et des gels de salaires », a dénoncé hier la secrétaire générale de la Confédération syndicale TUC, Frances O'Grady.

Soutenue par une bonne consommation des ménages grâce à un taux de chômage ramené sous la barre des 7 % en février, la Grande-Bretagne doit encore dynamiser les investissements et améliorer sa balance commerciale. Il faut aussi qu'elle évite l'explosion d'une bulle immobilière qui menace. A cet effet, la Banque d'Angleterre s'est vue investie de nouveaux pouvoirs macroprudentiels. Les économistes tablent sur une croissance de 3 % en 2014, contre 1,8 % pour l'Allemagne. Au vu des chiffres du premier trimestre, la Banque d'Angleterre ne devrait pas modifier sa politique monétaire, d'autant que la croissance est vigoureuse mais reste en deçà de ce qu'elle avait prévu (1 %).

— V. R.

INTERVIEW // GEORGE OSBORNE Chancelier de l'Echiquier

« La croissance est de retour, mais nous avons encore trois années difficiles devant nous »

Propos recueillis par
Nicolas Barré,
Catherine Chatignoux
et **Virginie Robert**

L'économie britannique a crû de 3,2 % sur un an au premier trimestre. Faut-il continuer la politique d'austérité ?

Les chiffres montrent que la Grande-Bretagne est de retour mais que ce n'est pas une situation acquise. Pour la première fois en dix ans, les trois grands secteurs de l'économie – l'industrie, les services et le bâtiment – ont progressé de plus de 3 % par rapport à l'année dernière. Mais nous devons poursuivre nos efforts. Pour cela, nous avons mis en place un plan à long terme : nous continuons à réparer nos finances publiques avec de nouvelles coupes budgétaires cette année et l'an prochain car notre déficit est trop élevé; nous poursuivons la baisse de la fiscalité des entreprises, avec une baisse de l'impôt sur les sociétés à 21 % cette année et à 20 % l'an prochain ; enfin, nous investissons dans les infrastructures : le Parlement vient de voter un train à grande vitesse pour la partie nord du pays.

Vous avez réduit de façon considérable le nombre de fonctionnaires, comment vous y êtes-vous pris ?

Nous avons un niveau de dépenses publiques qui n'était pas soutenable. Lorsque je suis arrivé, le déficit budgétaire était de 11 %, le plus élevé en Grande-Bretagne en temps de paix. Nous avions prévenu durant la campagne électorale que l'effort à réaliser serait important. Dans l'ensemble, nous sommes parvenus à conserver le soutien de l'opinion publique. Nous avons réduit nos effectifs dans la fonction publique



George Osborne. Photo John Stillwell/AFP

mais pour chaque emploi perdu dans le public trois emplois étaient créés dans le secteur privé.

Quand pensez-vous retrouver l'équilibre budgétaire ?

Notre ambition est de nous en approcher en 2018. Mais il y a encore trois années de décisions difficiles.

Qu'est-ce qui peut menacer la reprise britannique ? La lenteur de la reprise en Europe ?

Nous voulons que l'Europe soit un succès. 50 % de nos exportations y sont réalisées. Le grand défi de ma génération est que l'Europe, pas plus que la Grande-Bretagne, ne soit pas mise à l'écart de l'économie mondiale. Nos décisions doivent donc avoir un effet positif sur les

emplois de nos petits-enfants, qu'il s'agisse de nouvelles ressources énergétiques comme la fraction hydraulique, la fiscalité ou la législation du travail. Il faut que nous nous concentrons sur ce qui va nous apporter l'innovation et la prospérité sur notre continent.

Ne redoutez-vous pas l'explosion d'une bulle immobilière ? L'impératif pour nous est de créer davantage de logements et nous

« Pour un emploi détruit dans la fonction publique trois ont été créés dans le privé. »

sommes engagés dans de nouveaux programmes immobiliers. J'ai aussi donné à la Banque d'Angleterre des pouvoirs macroprudentiels qu'elle peut utiliser si elle le juge nécessaire.

L'Union européenne est très contestée en Grande-Bretagne. Que peut faire le Parti conservateur à un mois des élections ?

Nous pensons que l'Europe a besoin d'être réformée. Chaque pays à son histoire avec l'Union européenne et nous l'avons rejointe pour des bénéfices économiques. Je crois aux vertus du marché unique et à la négociation d'un partenariat transatlantique avec les Etats-Unis. Nous devons donc montrer les bénéfices que nous en tirons mais devons aussi nous attaquer aux coûts des régulations européennes qui pénalisent les PME.

Il y avait donc pour vous plus de raisons économiques que politiques d'adhérer à l'Union ?

Non, bien sûr. Il y a évidemment des raisons politiques. L'élargissement vers l'Europe de l'Est est l'une des plus belles réussites de l'Union. Mais il est vrai que la Grande-Bretagne a un prisme économique quand elle examine sa relation avec l'Europe.

Quelles sont les réformes à mener en Europe qui vous paraissent indispensables ?

On pourrait réaliser rapidement un marché unique dans les services numériques qui sont devenus un secteur important de nos économies. Il faudrait aussi conclure le partenariat transatlantique avec les Etats-Unis. Il faut aussi qu'on examine la question du gaz de schiste. La situation en Ukraine et en Russie

nous rappelle que l'Europe doit disposer de ses propres ressources énergétiques. En Grande-Bretagne, EDF nous aide à bâtir une nouvelle centrale nucléaire. Nous investissons dans les énergies renouvelables et Siemens va installer une usine pour des turbines offshore. Tout ne doit pas être du gaz, mais il faut que nous développions nos ressources gazières en Europe.

« L'élargissement vers l'Europe de l'Est est l'une des plus belles réussites de l'Union. »

Et sur l'immigration ?

Nous ne voulons pas que les gens viennent chez nous faire du « tourisme social » et profiter des bénéfices sociaux. Ce serait bien de voir des changements au niveau européen. Ce n'est pas seulement une question d'économies budgétaires, mais une question de principe. Seuls ceux qui ont cotisé doivent recevoir les aides.

Comment analysez-vous la situation en Ukraine ?

Elle est évidemment très inquiétante. L'annexion de la Crimée et l'agitation russe dans l'est de l'Ukraine constituent des comportements inacceptables. Nous devons faire respecter la loi internationale. L'Europe et les Etats-Unis ont d'ailleurs renforcé leurs sanctions. D'un point de vue économique, les sanctions et les gels d'actifs ont un impact sur les économies britannique ou française. Mais, si l'on ne faisait pas respecter la règle de droit, le prix à payer serait bien plus grand. Tous les pays européens

doivent partager cet effort. Parallèlement, il faut apporter notre aide à l'Ukraine avec un soutien politique et une assistance financière.

En France, General Electric et Siemens ont fait des offres pour Alstom, et Pfizer pour Astra Zeneca en Grande-Bretagne. Quel doit être le rôle d'un gouvernement dans ce cas de figure ?

Je ne veux pas me prononcer sur la situation française. En Grande-Bretagne, nous acceptons aisément que nos sociétés soient contrôlées par des étrangers. Notre dernière centrale nucléaire est construite par EDF ! Saint-Gobain, AXA, Total sont de grands investisseurs dans l'économie britannique.

Vous êtes venus lundi à Paris pour discuter avec vos homologues de l'évasion fiscale...

Les législations fiscales doivent être modernisées. Et il vaut mieux faire cela ensemble. La France, l'Allemagne et la Grande-Bretagne ont lancé cette initiative l'an passé en poussant l'OCDE à changer les règles et à favoriser l'échange d'informations entre les pays. Les gens ne doivent plus pouvoir cacher leur richesse.

Allez-vous poursuivre les grandes sociétés de l'Internet ?

Il faut distinguer entre les individus qui ne paient pas leurs impôts et les sociétés Internet, qui font de l'optimisation fiscale. Ces dernières n'enfreignent pas la loi mais la loi doit changer. Les économies avancées et les pays en développement doivent établir les nouvelles règles du jeu ensemble, mais il est aussi sain que chaque pays conserve la faculté de fixer lui-même son niveau de taxation souverainement. ■

Espagne : la remontée du chômage douche les espoirs

- Le taux de sans-emploi a encore augmenté au premier trimestre, à 25,93 %.
- La population active chute en raison du découragement et de l'émigration.

UNION EUROPÉENNE

Gaelle Lucas
— Correspondante à Madrid

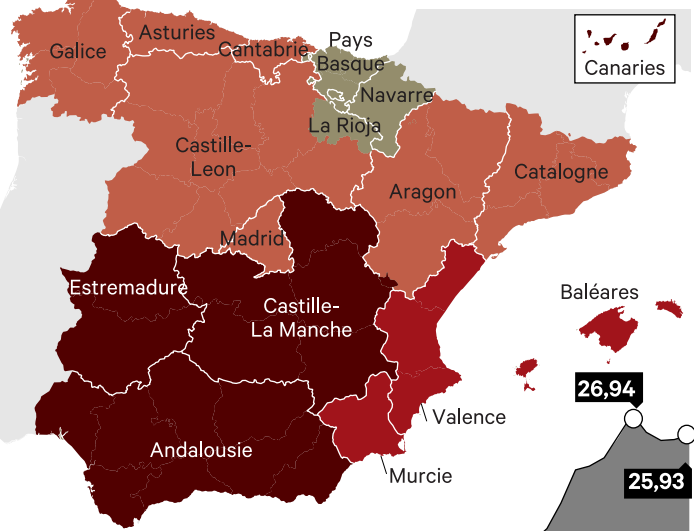
La réalité a eu raison de l'optimisme gouvernemental. Alors que l'équipe de Mariano Rajoy entretenait l'espoir d'un redressement rapide de l'emploi en 2014, l'année commence mal. Le taux de chômage a augmenté de 0,2 point, à 25,93 %, proche de son record. Quelque 5,9 millions de personnes sont touchées au premier trimestre, d'après l'Institut national de la statistique (INE). Pourquoi une telle hausse du taux de chômage, alors que l'on comptabilise 2.300 chômeurs de moins entre janvier et mars ? En raison de la chute de la population active, qui plonge de 187.000 personnes. Sur un an, on observe une baisse sensible du nombre de chômeurs (le repli est de 345.000), mais aussi, dans le même temps, un retrait de 425.000 actifs, dû à la fois aux chercheurs d'emploi découragés et à l'émigration. La population en Espagne a baissé en 2013 pour la deuxième année d'affilée.

Même si le gouvernement a considéré comme « positifs » ces chiffres, ils ont fait dans l'opinion publique l'effet d'une douche froide, alors que le PIB a enregistré une hausse de 0,4 % au premier trimestre, selon les estimations de la Banque d'Espagne. Celles-ci devraient être officiellement confirmées aujourd'hui par l'Institut national de la statistique espagnol (INE). Mariano Rajoy a prédit une croissance de plus de 1 % en 2014 et de plus de 1,5 % en 2015. « Pendant l'année, on prévoit une

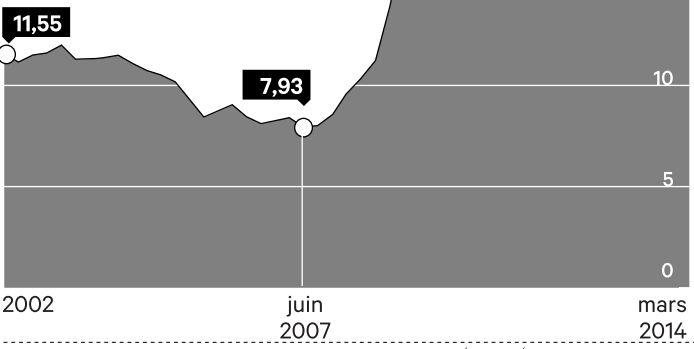
Chômage : le Sud particulièrement touché

En % de la population active

Plus de 30 %	De 25 à 30 %	De 20 à 25 %	Moins de 20 %
--------------	--------------	--------------	---------------



Proche de son plus haut historique



IDÉ/LES ÉCHOS / SOURCE : INE

hausse progressive de la création nette d'emplois, en ligne avec la reprise de l'activité, jusqu'à atteindre une moyenne annuelle positive », a réaffirmé hier le ministère de l'Economie dans un communiqué.

Pour l'instant, la reprise ne se traduit pas en termes d'emplois. Et la situation devient extrême pour certains chômeurs. En 2013, 77.000 d'entre eux se sont tournés vers les services d'insertion professionnelle de l'organisation catholique Caritas dans l'espoir de décrocher un poste. Dans 2 millions de familles, tous les

Les contrats à temps partiel involontaires concernent 16,2 % des salariés.

membres actifs sont demandeurs d'emploi. « Le chemin qu'il reste à parcourir est long [...], avec 2 millions de foyers dont les revenus sont très bas et au sein desquels l'emploi de qualité et de haute valeur ajoutée ne semble pas près de réapparaître », constate Sara de la Rica, économiste à la Fondation d'études d'économie appliquée (Fedea).

Pour le secrétaire d'action syndicale du syndicat UGT, la stagnation de l'activité tient notamment au « sous-emploi dû aux contrats à temps partiel involontaires ». Cette modalité, encouragée par le gouvernement, concerne 16,2 % des travailleurs (contre 16,07 % fin décembre). Les CDD représentent, eux, 23,1 % des emplois (contre 23,6 %). « Un poids inacceptable », pour Ignacio Fernández Toxo, secrétaire général du syndicat CCOO. ■

Italie : le secteur public au régime

EUROPE

Le recours aux préretraites pourrait faciliter l'objectif de 85.000 suppressions de poste.

Pierre de Gasquet
pdegasquet@lesechos.fr
— Correspondant à Rome

Pour le « marathonien » Matteo Renzi, c'est l'une des réformes les plus urgentes, sinon la plus médiatique. Après le décret-loi sur l'emploi, le Conseil des ministres doit donner aujourd'hui le coup d'envoi aux premières « mesures d'urgences » sur la réforme de l'administration publique. Outre l'introduction de « bonus de productivité » liés aux performances macroéconomiques du pays, la réforme vise à favoriser la mobilité interne au secteur public en facilitant les transferts entre ministères. Mais l'objectif central est surtout de favoriser la « relève générationnelle » (« staffetta generazionale »), avec un nouveau recrutement pour... cinq départs en retraite.

Lancement de la réforme

« Nous étudierons la possibilité que les dirigeants publics soient évalués pour leurs mérites par le personnel et par leurs collègues », a lancé Matteo Renzi qui s'inspire de l'esprit méritocratique des réformes blairistes. En guise d'exemple, outre le plafonnement des salaires annuels des dirigeants publics à 240.000 euros, une partie des rémunérations des fonctionnaires du Palazzo Chigi (le siège du gouvernement) sera désormais liée aux « performances du pays » mesurées à travers certains grands indicateurs macroéconomiques tels que l'évolution du PIB.

Au cœur de la réforme : le renforcement de la mobilité entre ministères et l'accélération des préretraites visant à atteindre les objectifs d'économies de 3 milliards d'euros fixés par le commissaire extraordi-



Matteo Renzi s'inspire de l'esprit méritocratique des réformes blairistes.

Photo Jan Daniels/AFP

naire à la Spending Review, Carlo Cottarelli. Même si le gouvernement Renzi s'est bien gardé jusqu'ici de reprendre à son compte l'objectif de 85.000 suppressions de postes (sur un total de 3,4 millions) sur trois ans, l'incitation aux départs anticipés (avec « exonérations de services » dans les cinq ans qui précèdent la retraite légale) pourrait faciliter ce résultat.

Le lancement de la réforme intervient au moment où le ministre de l'Economie, Pier Carlo Padoa-Schioppa, ne cache pas que les économies structurelles vont devoir être renforcées en 2015. « La Spending Review doit être renforcée et élargie », a-t-il insisté en rappelant que le Trésor prévoit 17 milliards d'euros d'économies structurelles pour 2015. « Il serait grave que le gouvernement lance une réforme sans concertation, uniquement basée sur des réductions de salaires, des départs et la mobilité obligatoire », a toutefois prévenu le syndicat CGIL. ■

La chute de l'immobilier oblige à des reconversions

Dans certaines régions espagnoles, des initiatives locales visent à réinsérer une main-d'œuvre peu qualifiée frappée de plein fouet par l'explosion de la bulle immobilière.

A Humilladero, le bal des camions et des passants est incessant. Etonnant pour cette bourgade de 3.500 âmes, qui comme toute l'Andalousie, est plombée par le chômage, qui touche 35 % de la population active. Le boom de la construction et son cortège d'emplois faciles pendant les années 2000 ont cédé la place à des hordes de chômeurs désœuvrés. Des centaines de milliers d'anciens employés de la construction cherchent à se recycler en Espagne. Mais le secteur, qui parie sur la réhabilitation plus que sur un improbable rebond de l'immobilier, ne peut les absorber : atrophie, il n'emploie plus désormais que 940.000 personnes, contre 2,7 millions en 2008. Et la saignée continue : la branche comptait 7.200 chômeurs de plus au premier

trimestre. Souvent, les licenciés se recyclent dans l'hôtellerie, favorisée par l'essor du tourisme. Toutefois, la reconversion reste problématique dans les zones non touristiques.

A Humilladero, où les ouvriers agricoles s'étaient massivement lancés dans la construction, les maçons sont revenus à leur premier secteur : l'olive. Mais leur situation reste précaire : « En quatre ans, je n'ai pas eu un seul contrat à long terme », se plaint Juan Rodríguez, cinquantehuit ans. Face au désespoir de ses administrés, la mairie d'extrême gauche a lancé il y a deux ans un tirage au sort dont les lots à gagner n'étaient autre que trois emplois publics dans le bourg. Depuis, les chômeurs du village, ins-

2,7

MILLIONS DE PERSONNES étaient employées dans le secteur immobilier en 2008, contre 940.000 aujourd'hui.

crits sur une liste d'attente, accèdent à tour de rôle à ces emplois de jardinier ou encore d'agent de nettoyage, pour des contrats d'un mois, à temps partiel.

A 400 kilomètres de là, à Villacañas, près de Tolède, un bourg de 10.500 habitants lui aussi sinistré par le chômage, 60 personnes ont lancé en mars une opération de crowdfunding très médiatisée : il s'agit de financer une coopérative sociale de culture du safran, un produit traditionnel en Castille-La Manche. « Le but est de créer des emplois, or le safran réclame beaucoup de main-d'œuvre », explique Manuel Huete, porte-parole de l'association Safran Solidaire.

La moitié des membres de l'association sont au chômage, dont Miguel, ancien ouvrier, comme beaucoup, d'une usine de fabrication de portes : « Mon usine a fermé en 2012. Depuis, je n'ai eu que des petits boulots. » Villacañas s'était spécialisée dans la fabrication de portes pendant le boom. Après l'explosion de la bulle, seuls 1.000 des 6.500 employés des usines de portes ont conservé leur poste.



Villacañas, près de Tolède, un bourg de 10.500 habitants, est lui aussi sinistré par le chômage. DR



L'Europe sanctionne Moscou à minima

UKRAINE

La Russie n'évoque pas de représailles contre Bruxelles.

Yves Bourdillon
ybourdillon@lesechos.fr

L'Union européenne a puni une poignée de seconds couteaux russes. Bruxelles a révélé hier les noms des 15 individus interdits de séjour ou dont les avoirs peuvent être gelés afin d'inciter Moscou à cesser de déstabiliser l'Ukraine orientale par l'infiltration présumée de commandos sans insigne. Une liste qui épargne soigneusement des chefs d'entreprise, voire des dirigeants politiques, hormis Dimitri Kozak, ex-responsable des JO, Valeri Guerassimov, chef d'état-major des armées, ou Lioudmila Chvetsova, vice-présidente de la Douma.

Les intérêts en Russie avant tout

Après Washington, qui a interdit lundi toute exportation de technologie militaire à la Russie et sanctionné 7 dirigeants de premier plan, les Vingt-Huit ont donc décidé une riposte à minima, afin de ne pas affecter leurs intérêts en Russie. Il est vrai qu'ils importent de Moscou, en moyenne, un cinquième de leur consommation de gaz, alors que les États-Unis

sont en passe de devenir exportateur net d'énergie grâce au gaz de schiste.

Les Vingt-Huit sont en outre très divisés sur la question. Siles, Etats baltes, la Pologne et la Suède – historiquement méfiants envers la Russie – ainsi que la France et le Royaume-Uni se montrent partisans de sanctions notables, l'Allemagne, principal investisseur étranger en Russie, rechigne. Autre signe de timidité, c'est à l'issue d'une rencontre des ambassadeurs et non des ministres des Affaires étrangères, que ces sanctions, qui s'ajoutent à celles visant 33 ressortissants russes et ukrainiens depuis mars, ont été annoncées.

Moscou ne s'y est pas trompé et s'est gardé de menacer l'Union de la moindre représaille. Tout juste a-t-il estimé que les pays européens étaient « *sous les ordres* » de Etats-Unis. Moscou, qui a dénoncé la politique américaine de « *retour au rideau de fer* », compte en revanche prendre des représailles contre Washington... et contre le Japon, qui s'est pourtant contenté hier de priver de visa 23 Russes. Bruxelles, où pourrait se tenir un Conseil des affaires étrangères vendredi, continue d'affirmer que des sanctions de phase III, visant, elles, des secteurs entiers, seront prises en cas d'invasion de l'Ukraine. ■

Merkel et Obama vont tenter d'aplanir leurs différends

BILATÉRAL

Berlin a renoncé à obtenir un accord de non-espionnage.

Mais l'opinion allemande est réticente à la fermeté envers Moscou sur l'Ukraine.

Thibaut Madelin
tmadelin@lesechos.fr
— Correspondant à Berlin
et Karl De Meyer
kmeyer@lesechos.fr
— Bureau de New York

Six mois après avoir découvert que son téléphone portable était mis sur écoute par les services secrets américains, Angela Merkel se rend vendredi à Washington pour rencontrer Barack Obama. Si l'Ukraine et les sanctions vis-à-vis de la Russie devraient figurer au centre de leur entretien, la chancelière allemande et le président américain auront à cœur de redonner du sens à une relation bilatérale qui a perdu de sa magie.

Le scandale autour de la NSA a laissé des traces en Allemagne, où on ne badine pas avec la protection des données et l'espionnage, depuis les régimes national-socialiste et communiste. La chancelière a compris qu'elle n'obtiendrait pas d'accord de non-espionnage comme en ont le Royaume-Uni et l'Australie, par exemple. Elle vou-



Barack Obama accordera un entretien de quatre heures à Angela Merkel : un « geste d'amitié » apprécié par la chancellerie après le scandale autour de la NSA, qui a laissé des traces en Allemagne.
Photo dpa Picture-Alliance/AFP

draît au moins arracher aux Américains un geste symbolique, comme l'effacement officiel de son « fichier », dans la base de données consacrée aux chefs d'Etat et de gouvernement. En attendant, Angela Merkel manifeste sa rancœur en allant s'exprimer, vendredi, devant la Chambre de commerce. Une instance qui s'oppose à Barack Obama sur de nombreux dossiers comme la réforme de l'assurance-santé ou le salaire minimum. La chancellerie a décliné des invitations de centres de réflexion proches des démocrates.

Les petits plats dans les grands

A la Maison-Blanche, on n'a pas non plus apprécié que Berlin souhaite centrer la visite officielle sur les questions économiques, et notamment le TTIP, le partenariat de libre-échange entre les Etats-Unis et l'Union européenne. A l'heure de la crise ukrainienne, Washington aurait souhaité que l'Allemagne assume un rôle diplomatique plus important. Comme l'explique Jacob Kirkegaard, du Peterson Ins-

titude de Washington, « *Obama souhaite que Merkel s'engage à aller plus loin dans les sanctions à l'égard de la Russie, si jamais Moscou accentue la pression en Ukraine ou même ne la relâche pas.* » Obtenir cet engagement de la chancelière allemande ne sera pas évident car l'opinion allemande n'est pas vraiment convaincue de la nécessité de sanctionner sévèrement la Russie. Selon un sondage Infratest, la moitié des Allemands (49 %) veulent voir leur pays jouer un rôle d'intermédiaire entre l'Otan, l'Union européenne et la Russie. Reinhard Schlinkert, de l'institut de sondage, estime que « *la majorité est réticente à entrer dans un conflit géopolitique avec la Russie qui pourrait renchérir le coût de l'énergie.* » Pour Jacob Kirkegaard, « *il y a en Allemagne une certaine nostalgie pour l'Ostpolitik de Willy Brandt, cette idée qu'il faut ménager la Russie, faute de quoi les choses peuvent mal tourner.* »

La relation germano-américaine a en outre été ternie au cours des dernières années par les critiques américaines sur l'excédent commercial allemand. Comme Paris, Washing-

ton reproche à l'Allemagne de ne pas faire assez pour la croissance en Europe. Mais les Allemands ne sont pas mieux disposés : selon le dernier sondage DeutschlandTrend réalisé en novembre sur le sujet par la chaîne de télévision publique ARD, seuls 43 % des Allemands sont satisfaits du président américain et 35 % considèrent les Etats-Unis comme un partenaire fiable.

Les deux dirigeants ne peuvent toutefois pas permettre d'éaler leurs divergences. Barack Obama va mettre les petits plats dans les grands et accordera un entretien de quatre heures à Angela Merkel – « *un geste d'amitié* » apprécié par la chancellerie. « *Barack Obama a clairement fait comprendre que l'Allemagne était le partenaire européen le plus important des Etats-Unis*, estime Heike MacKerron, directrice du bureau de Berlin du German Marshall Fund, un think tank. *Il veut l'Allemagne de son côté.* » Les deux leaders devraient louieusement éviter d'aborder la lutte frontale entre le géant américain General Electric et son rival allemand Siemens pour le français Alstom. ■

Législatives irakiennes sur fond de violence endémique

PROCHE-ORIENT

Le Premier ministre est favori malgré l'insécurité. La production de pétrole est repartie.

Yves Bourdillon
ybourdillon@lesechos.fr

C'est un acteur clef du pétrole qui organise aujourd'hui des élections législatives dans un contexte trouble. Malgré ses ressources tirées d'un or noir dont il est le sixième exportateur mondial, l'Irak est frappé par la corruption, le chômage, un manque criant de services publics et surtout l'insécurité. Ce qu'ont illustré dramatiquement les attentats de lundi et d'hier qui ont fait 79 morts, laissant craindre une nouvelle journée noire lors du scrutin d'aujourd'hui.

Depuis le début de l'année ce sont 20 Irakiens qui sont tués chaque jour en raison de la tension récurrente entre sunnites et chiites, aggravée par le conflit dans la Syrie voisine. Les forces de sécurité ne parviennent pas à enrayer cette spirale, d'autant plus qu'elles ne peuvent plus compter sur les soldats américains, qui ont quitté le pays depuis deux ans.

À cette situation sécuritaire déplorable, on peut ajouter la quasi-paralysie des institutions, comme le nombre dérisoire de textes votés



Les forces de sécurité ne parviennent pas à enrayer la spirale de la violence en Irak : depuis le début de l'année, en moyenne 20 Irakiens sont tués chaque jour. *Photo Ahmad Al-Rubaye/AFP*

lors de la législature qui s'achève. Le cabinet International Crisis Group estimait que le deuxième mandat du Premier ministre, Nouri Al Maliki, pouvait largement être « *considéré comme un désastre [...] avec l'augmentation des violences, les abus des forces de sécurité, les inondations dans la capitale* ».

On peut alors se demander comment, avec un tel bilan, Al Maliki est en passe d'être réélu, selon les sondages, par une majorité des 21 millions d'électeurs. Mais l'opposition est divisée et manque d'un dirigeant mobilisateur. La menace terroriste, tout particulièrement la prise de la ville de Falloujah par des insurgés de l'EIIL (Etat islamique en Irak et au Levant), pousse aussi les électeurs à se rallier derrière le drapeau et donc à soutenir le régime.

En sus d'élections relativement transparentes, presque sans équivalent dans cette région du monde, le régime peut se prévaloir d'un redressement spectaculaire des exportations de pétrole, qui sur la base des cours et des projections actuels vont dépasser 100 milliards de dollars cette année. Après des années de perturbations pour cause d'attentats et d'infrastructures décrépites, le secteur pétrolier irakien, où s'activent tous les majors (BP, Exxon, Loukoïl, Eni, Mobil, Gazprom) est celui qui a enregistré la plus vive croissance au sein de l'Opep, dont Bagdad est désormais le numéro deux. Assis sur les 5^{es} réserves mondiales prouvées de pétrole, l'Irak produit 3 millions de barils par jour, davantage que son voisin et rival iranien. ■

Le succès du cinéma français se joue devant la caméra, mais aussi derrière.

Enjeux
Les Echos
N° 310 - MAI 2014

Ciné business
Les vingt Français
qui comptent

DÉBAT
Matthieu Pigasse
face à Michel Barnier

NUCLÉAIRE
Plus longue, la vie
des centrales

DIGITAL
Google numérise
Angkor

Omar Sy,
l'un des vingt
moteurs
du cinéma
français.

— Vendredi 2 mai avec Les Echos —
chez votre marchand de journaux

Les Echos
| place aux décisions |

idées&débats

SOMMAIRE

Le Billet de Favilla	Le nouveau problème russe
La Chronique	La vente d'Alstom, une double bonne nouvelle
Le Point de vue	Création d'un « SMIC intermédiaire » : ce que je veux proposer
Le Cercle des économistes	Le bon plan de Manuel Valls
Art et culture	L'enfer dure vingt-quatre jours

LES ÉDITORIAUX
DES « ÉCHOS »

La vraie feuille de route de Manuel Valls



Par **Jean-Marc Vittori**

Les Français n'ont pas confiance en l'économie française.

Comme les Français n'ont pas confiance en le chef de l'Etat, ils n'ont pas confiance en l'économie française. L'indice synthétique de l'enquête réalisée chaque mois par l'Insee a rechuté en avril. Au-delà des aléas mensuels, il reste depuis maintenant quatre ans sensiblement au-dessous de sa moyenne de long terme. Et cette défiance vis-à-vis de l'économie ne découle pas directement de leur défiance du politique. Les Français ne changent guère d'avis sur les perspectives générales du pays. En revanche, ils s'inquiètent davantage du chômage, après avoir cru l'an dernier en l'inversion de la courbe promise par l'exécutif. Et ils craignent surtout pour leur portefeuille. Leur sentiment sur leur situation financière future a chuté le mois dernier comme jamais depuis plus de vingt ans, au moment de la récession de 1993. Il est à peu près au même niveau qu'il y a un an, alors qu'il s'est amélioré dans tous les autres pays de l'Europe, y compris Chypre ou la Grèce. Il y a bien une spécificité française.

Bien sûr, les Français ont un vrai problème de confiance, comme l'ont montré les travaux des économistes Yann Algan et Pierre Cahuc. Mais, à côté de cette question structurelle, il y a aujourd'hui une vraie question conjoncturelle. La France commence à peine à faire les efforts réalisés par la plupart des autres pays européens ces quatre dernières années – et par l'Allemagne il y a dix ans. Alors que les Britanniques ont l'impression grisante de sortir du tunnel avec une croissance qui bondit, les Français ont l'impression d'y entrer après déjà des années de crise. La TVA a été relevée au 1^{er} janvier, alors qu'elle avait été relevée bien plus tôt dans une douzaine de pays européens. Les dépenses publiques vont commencer à être sérieusement amputées, après les coups de rabot de ces dernières années, qui ont déjà été douloureux sans rapporter beaucoup d'argent. Les mesures drastiques annoncées la semaine dernière étaient nécessaires, mais elles ne seront pas suffisantes. L'ajustement, c'est maintenant. Cette inquiétude compréhensible des Français va les inciter à se montrer très prudents sur la dépense. Ils ne vont pas aller piocher joyeusement dans leur bas de laine afin de relancer leurs achats dans les prochains mois. La baisse du taux d'épargne espérée par le gouvernement dans les prochaines années pour soutenir la consommation et la croissance est donc pour l'instant une hypothèse hardie. Nonobstant les états d'âme des députés socialistes, cet état d'esprit des Français flèche l'action gouvernementale : tout faire pour l'emploi, tout faire pour ramener les finances publiques dans un chemin soutenable. Sur le papier, c'est une feuille de route parfaite pour le Premier ministre, Manuel Valls.

Lire nos informations
Pages 2-3

Le scénario du pire

Par **Guillaume Maujean**

Si l'on devait retenir un seul enseignement des sept dernières années, c'est que le pire n'est jamais certain. Personne, ou presque, n'avait imaginé que les crédits distribués à des Américains modestes seraient à l'origine d'une crise financière mondiale. Personne n'avait envisagé la faillite d'un mastodonte bancaire avant la chute de Lehman Brothers. Personne ne soupçonnait qu'un pays de la zone euro se retrouve incapable de rembourser sa dette, avant que la Grèce ne fasse défaut. S'il n'est pas possible de prévoir ces événements funestes, ces fameux « cygnes noirs », au moins faut-il s'y préparer de la meilleure manière. Pour mieux encaisser les chocs et éviter les effets de contagion. C'est ce que professait Nassim Nicholas Taleb dans ses ouvrages. C'est exactement ce que les autorités européennes veulent faire aujourd'hui avec leurs banques. Près de 130 établissements vont donc être soumis à un traitement de choc virtuel. Il s'agit de vérifier que toutes ces banques sont suffisamment solides pour résister à plusieurs années de récession consécutives, avec un taux de chômage culminant à 13 %, à une chute de 20 % du marché immobilier, à un brusque retournement des marchés... Celles qui échoueront au test auront neuf mois, maximum, pour se recapitaliser. On peut certes regretter que les régulateurs en aient gardé un peu sous le pied : ils ne sont pas allés jusqu'à envisager un scénario de déflation généralisée, dont les effets seraient dévastateurs, ou à celui d'un nouvel effacement de dette, pourtant plausible au Portugal. Mais on peut surtout saluer leur effort de transparence. Car ces « stress tests » ne sont pas seulement un examen grandeur nature pour les banques. C'est avant tout un exercice de communication de haute voltige pour ancrer la confiance dans tout le système financier européen. Et pour qu'on puisse vraiment se dire, dans un an, que le pire de la crise est derrière nous.

Lire nos informations
Pages 29 et 30



Catherine pour « Les Echos »

La résignation libérale de la société française

Par **Jean-François Péresse**
— Editorialiste aux « Echos »

Qui l'eût cru il y a deux ans, lorsque François Hollande s'appêtait à se faire élire président de la République en promettant de recréer 60.000 postes de fonctionnaires dans l'Education nationale et en prenant pour « adversaire » le monde de la finance ?

Aujourd'hui, une nette majorité de Français approuve un plan d'économies présenté – un peu rapidement d'ailleurs – comme un plan de rigueur, un plan en tout estampillé plus libéral que social avec son programme de baisse de 50 milliards d'euros des dépenses publiques en trois ans, un gel sans précédent des prestations sociales, une nouvelle forte baisse des charges patronales pesant sur le travail. Un plan qui, au fond, prend aux ménages pour donner aux entreprises, interrompt la montée en charge des emplois aidés pour lutter contre le chômage et préfère miser, pour cela, sur la restauration des marges des entreprises.

Trois Français sur quatre (73 %) approuvent la réduction du nombre de fonctionnaires, six sur dix (59 %) la baisse des dépenses maladie et plus de la moitié (51 %) le gel des prestations sociales, selon un récent sondage BVA pour i-Télé, « CQFD », et « Le Parisien » – « Aujourd'hui en France ».

En deux ans, avec l'échec de la voie alternative tentée par François Hollande, mélange hybride de politique de la demande sous perfusion de dépense publique et de politique de l'offre sous forme de crédit d'impôt aux entreprises, le glissement libéral de la société française s'est accéléré.

La droite n'a pas, à proprement parler, « gagné la bataille des idées », comme a voulu le croire l'ancienne ministre du Budget, Valérie Pécresse, au lendemain des vœux du chef de l'Etat, qui annonçaient le tournant social-libéral du quinquennat confirmé lors de sa confé-

“
L'ANALYSE DE LA RÉDACTION
Deux ans après l'élection de François Hollande, une majorité de Français approuve la réduction du nombre de fonctionnaires ou le gel des prestations sociales. Un changement d'état d'esprit qui prospère sur les décombres de l'Etat providence.

Les points à retenir

- Le glissement libéral de la société française s'est accéléré avec l'échec de la voie alternative tentée par François Hollande, mélange hybride de politiques de la demande et de l'offre.
- Tout se passe comme si le centre de gravité du débat public s'était déplacé vers la droite.
- Si elle porte ses fruits, l'évolution du PS vers une forme de libéralisme économique n'est pas un mince défi pour une droite elle-même en quête de ligne économique.

rence de presse du 14 janvier. D'abord parce que le tournant libéral reste, dans la réalité, d'une grande timidité. La même Valérie Pécresse pointait, la semaine dernière, dans « L'Opinion », l'absence de ces réformes structurelles qui caractériseraient une ligne plus franchement libérale : sortie des 35 heures, véritable choc de simplification... Rien de comparable à la flexibilisation du marché de l'emploi qu'engage Matteo Renzi, en Italie.

S'il serait erroné de penser que la droite a remporté la bataille des idées, c'est ensuite parce qu'il serait plus juste de parler de glissement que de conversion au libéralisme. Directeur général délégué d'Ipsos, le politologue Brice Teinturier préfère évoquer une « résignation libérale » à l'œuvre dans la société française. Cette réaction libérale prend corps sur les décombres de l'Etat providence. « Le nœud de tout cela, poursuit Brice Teinturier, c'est l'échec de la lutte contre le chômage et le niveau de la pression fiscale. »

D'une certaine manière, d'ailleurs, la période n'est pas sans rappeler celle du milieu des années 1980, l'échec économique de la première partie du septennat de François Mitterrand ayant conduit à l'expérience libérale de 1986-1988. Tout se passe comme si le centre de gravité du débat public s'était déplacé vers la droite. Il est symptomatique qu'un Laurent Fabius puisse se prononcer sans ambages pour l'extension du travail dominical ou qu'un Pascal Lamy puisse évoquer des petits boulots pour les jeunes payés au-dessous du SMIC sans plus susciter à gauche autre chose que des hoquets. Il est symptomatique aussi de ce glissement intellectuel que des personnalités ou think tank étiquetés voilà encore trois-quatre ans « ultralibéraux » soient désormais admis au centre du cercle de la raison et que leurs idées (coupes massives dans la fonction publique, baisse de la fiscalité, compétitivité des entrepri-

ses...) trouvent dans les médias un droit de cité qu'ils n'avaient pas voilà peu. C'est un signe parmi d'autres du mouvement de l'opinion : directrice générale de l'IFRAP, institut de recherche libéral, Agnès Verdier-Molinié a vu le nombre de ses interventions dans les médias croître de manière exponentielle : 215 en 2011, 246 en 2012, 341 en 2013 et déjà 217 depuis le début de l'année 2014. Elle tient une chronique hebdomadaire sur Radio Classique et Europe 1. Autrefois infréquentable, l'IFRAP est devenu fréquentable. Même les économistes Philippe Aghion, Gilbert Cette et Elie Cohen le citent à plusieurs reprises dans leur ouvrage « Changer de modèle ». Pour Agnès Verdier-Molinié, « l'opinion se retourne, devient forcément plus libérale en réaction au poids de la fiscalité, de la dépense, de la dette. Nous assistons aux derniers soubresauts d'un système gavé de dépenses publiques ».

« Oui, la France devient en partie libérale », appuie le politologue Dominique Reynié, directeur général de la Fondapol. Et elle suit, en cela, un mouvement général à l'Europe, lié à l'épuisement de l'Etat providence mais aussi au vieillissement de sa population. Pour paraphraser Dominique Reynié, l'histoire ferme à la gauche les portes du pouvoir idéologique. Certes, écrivait-il en 2012 en préface de l'ouvrage « Les Droites en Europe », « la gauche peut encore gagner [des élections] mais ses idées ne peuvent plus gouverner ».

C'est particulièrement vrai en France, où le débat d'idées est structuré depuis plus de deux cents ans autour de deux grandes valeurs, l'Egalité et la Liberté, que le peuple français se plaît à rééquilibrer quand il sent la balance pencher trop en faveur de l'une. Et le glissement douloureux du Parti socialiste vers une forme de libéralisme économique, s'il réussit, n'est pas un mince défi pour une droite elle-même en quête de ligne économique. ■

opinions

LE LIVRE DU JOUR

Quand la Chine s'interroge sur la démocratie

LE PROPOS. Demandez à un Chinois de la rue ce qu'il pense du système politique, il vous répondra en critiquant au passage le clientélisme, la corruption, mais n'attendez pas de lui qu'il cite un seul nom. Parler politique n'est pas interdit en Chine, il existe simplement des barrières à ne pas franchir. L'ouvrage d'Emilie Frenkiel est issu d'une thèse de doctorat et pose clairement la question de la place de la politique notamment dans le monde académique. Constitué à partir d'une enquête auprès d'une vingtaine d'universitaires, il montre que le débat sur les conditions d'une marche vers la démocratie existe bel et bien. Mais à la mode chinoise.

L'AUTEUR. Emilie Frenkiel est maître de conférences à l'université Paris Est Créteil. Ses travaux portent sur les intellectuels chinois, la réforme et la représentation politiques.

LA CITATION. « *Le débat sur le meilleur gouvernement pour la Chine est très présent dans les discours officiels, les médias et dans la société mais sous une forme très édulcorée et assez redondante ; le meilleur régime, même pour la Chine, est une démocratie, mais à la chinoise et il faut le mettre en place progressivement pour maintenir l'ordre et l'unité du pays à tout prix.* »

— M. G.



« **Parler politique en Chine.** » **Les intellectuels chinois pour ou contre la démocratie.** Emilie Frenkiel, PUF, 22 euros, 315 pages.

LE BILLET DE FAVILLA

Le nouveau problème russe

L'affaire ukrainienne amorce-t-elle la fin d'un cycle stratégique ? Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'Occident a connu un cycle d'environ un demi-siècle de Guerre froide avec l'empire soviétique. La chute du Mur en 1989 et, plus encore, l'effondrement de l'empire, deux ans plus tard, y ont mis fin. On a compris que l'on était entré dans un autre cycle, celui de la confrontation avec les fanatismes religieux, le 11 septembre 2001. Ce passage d'un cycle à l'autre a eu d'importantes conséquences militaires. Les Etats-Unis se sont nettement désengagés du théâtre européen pour reporter leur effort en Irak et en Afghanistan, tandis que les deux principales puissances militaires du Vieux Continent, France et Grande-Bretagne, allégeaient leurs budgets consacrés à la défense.

Avec la brutale annexion de la Crimée puis les manœuvres pour déstabiliser la partie orientale et russophone de l'Ukraine, il est sérieusement permis de se demander si, un quart de siècle après la chute du Mur, la Russie n'est pas revenue à une logique d'empire. Certes, il y a des arguments contraires, notamment celui de l'humilia-

DANS LA PRESSE ÉTRANGÈRE

Avec Bouteflika IV, un saut dans l'inconnu de l'Algérie



● Un Abdelaziz Bouteflika « amoindri » a officiellement entamé lundi son quatrième mandat de président de la République algérienne. Abdelmalek Sellal lui « reprend son poste de Premier ministre après la courte parenthèse de sa direction de campagne de Bouteflika pour la présidentielle du 17 avril ». Rien ne change ? La situation avec un président « recalé à l'oral » lors de sa pénible prestation de serment, est au contraire inquiétante. Au point où « El Watan » titre : « Un saut dans l'inconnu ». Il est vrai, comme le note le quotidien, que les Algériens qui ont suivi à la télévision la prestation de serment « *tragi-comique* », « *avaient mal* » pour leur pays en voyant des images peu rassurantes sur l'état de santé de Bouteflika « *qui présidera aux destinées du pays au cours des cinq prochaines années* ». Derrière cette tentative « ratée » de présenter un « président normal » « *se cache une fracture profonde de la société* ». Cette fracture s'est traduite par un boycott massif de la cérémonie d'investiture par les partis, organisations, personnalités hostiles au quatrième mandat de Bouteflika. Pour l'autre quotidien en langue française « Liberté », l'essentiel n'était pas « *la manière* » de la cérémonie, mais « *que le pouvoir ne change pas de mains* ». Le programme, énoncé « *partiellement* » par le président intronisé, ressemble d'ailleurs à s'y méprendre « *à ceux brandis aux débuts des trois précédents mandats* ». Reste que l'urgent aujourd'hui, poursuit « Liberté », c'est le partage du pouvoir entre les différents clans du FLN, du RND et autres petits partis. Une tâche difficile qui contribue à rendre la situation en Algérie encore plus instable. — J. H.-R.

SUR LE CERCLE LES ÉCHOS



SCHUMPETER ET LES NUAGES
Le « cloud computing » illustre à merveille la « Théorie de l'évolution économique » (1911). <http://bit.ly/1iCEADv>



CENTRES EN CRISE
En dépit d'ouvertures emblématiques, la fréquentation des centres commerciaux français a reculé en 2013. Pourquoi ? <http://bit.ly/1hag9sD>



Si nous voulons continuer de donner un futur en France à nos groupes industriels, c'est justement en leur donnant toujours davantage les moyens de s'ouvrir au monde. Le démembrement d'Alstom est une bonne nouvelle s'il permet d'accélérer cette prise de conscience. Photo Juan Barreto /AFP

Pourquoi vendre Alstom serait une double bonne nouvelle

Le groupe français doit enfin trouver un actionnaire capable de l'accompagner à long terme dans son développement mondial. Et la France doit prendre conscience de l'urgence à changer de modèle industriel.

LA CHRONIQUE d'Edouard Tétéreau



« Pas de Pepsi dans mon yaourt ! » Alors que les offres de groupes étrangers semblent se multiplier pour Alstom, on retrouve avec bonheur ce sommet de la pensée économique moderne, exprimé dans la chaleur de l'été 2005 par l'alors président (UMP) de la Commission des affaires économiques de l'Assemblée nationale. A cette époque, des rumeurs avaient circulé sur une OPA de Pepsico sur Danone. L'intérêt stratégique supérieur de la nation et l'honneur de ses 3,6 millions de vaches laitières semblaient en jeu, on mobilisa le ban et l'arrière-ban de l'élite politique française. La tentative d'OPA, réelle ou supposée, fit pschitt. Ce qui ne fut pas le cas de l'OPA d'Alcan sur Pechiney (devenu une ligne de participations dans le fonds new-yorkais Apollo, avant de retomber dans le giron du canadien Rio Tinto) ; ou celle de la famille Mittal sur Usinor Sacilor ; ou celle sur la Bourse de Paris, devenue sous-filiale du groupe new-yorkais InterContinentalExchange Group ; ou la fusion Holcim-Lafarge, ce groupe étant bientôt dirigé depuis la Suisse ; etc.

C'est dans ce contexte que se profile aujourd'hui la vente par appartements à des industriels étrangers du groupe français Alstom, leader mondial dans les infrastructures énergétiques et de transport. L'on soutiendra ici que c'est potentiellement une très bonne nouvelle, pour au moins deux raisons.

D'abord parce qu'Alstom va disposer d'actionnaires ayant une ambition industrielle mondiale et de très long terme, et les moyens de mettre en œuvre une telle ambition. Qu'il s'agisse de l'américain General Electric (122 ans d'histoire, 10.000 personnes participant à des projets en France), ou de l'allemand Siemens (167 ans d'histoire, 7.000 salariés en France), nous parlons de groupes ayant des structures de capitaux longs, des cultures d'entreprises industrielles, un horizon d'action natu-

rellement mondial, enfin un track-record très estimable en termes de gestion des ressources humaines en France. Qui peut dire mieux, dans ces quatre registres ?

Certainement pas la classe politique française, droite et gauche confondues, dont on finit par se demander si elle n'est pas devenue le pire ennemi de l'industrie française, organisant comme actionnaire, régulateur ou législateur, son appauvrissement et son outsourcing généralisés. C'est l'autre bonne nouvelle de la vente par appartements d'Alstom : par son inéluctabilité, elle permet une prise de conscience accélérée de la fin d'un modèle ancien, marqué par l'intervention brouillonne et inopportune de la puissance publique ; et prépare pour la France un avenir industriel plus prometteur à condition qu'il soit européen.

Comme actionnaire, régulateur ou législateur, l'Etat ne cesse d'appauvrir l'industrie.

L'interventionnisme brouillon de la puissance publique doit cesser.

Si nous voulons continuer de donner un futur en France à nos groupes industriels, c'est justement en leur donnant toujours davantage les moyens de s'ouvrir au monde, de se déployer sur tous les marchés, de se battre à armes égales avec leurs concurrents mondiaux, d'attirer les capitaux et les talents du monde entier. Au lieu de les faire fuir avec cette « centrifugeuse à talents » qu'est devenue la politique économique de l'Etat français depuis des décennies. Cela signifie concrètement de débarrasser nos entreprises, le plus vite possible, de tout ce qui les empêche aujourd'hui d'investir, en capitaux et en ressources humaines, sur le territoire français. Pour éviter que la totalité du CAC40, puis du tissu industriel français, ne connaisse le destin d'un Lafarge (délocalisation des centres de décision) ou d'un Alstom (démembrement aux plus

offrants), il faut enterrer sine die ce qui nous tue. Les 3.900 pages du code du travail, primo-responsable de notre chômage de masse, en particulier celui des jeunes. Les taxes confiscatoires sur le patrimoine et les hauts revenus, puisant facteur de délocalisation des actionnaires et dirigeants d'entreprises privées françaises – et avec eux, leur affectio societatis pour le pays : là réside le vrai drame des délocalisations de centres de décision. Les niveaux soviétiques de prélèvements fiscaux et de dépense publique. Les pouvoirs de cogestion que l'on continue de donner à des syndicats ne représentant plus qu'eux-mêmes. Enterrer ce qui nous tue, et doter enfin l'économie française de mécanismes permettant à la fois d'investir des capitaux longs et significatifs dans ses entreprises, et d'assurer aux Français une retraite digne de ce nom. Autrement dit : des fonds de pension à la française, qui font cruellement défaut à notre capitalisme industriel.

Le démembrement d'Alstom est une bonne nouvelle s'il permet d'accélérer cette prise de conscience, et de faire accepter par une majorité d'opinion, et peut-être un jour de gouvernement, ces réformes trop longtemps différées.

Quant à savoir s'il faut qu'Alstom devienne filiale de General Electric ou partenaire de Siemens, on évitera une réponse trop rapide et mal renseignée. Mais on rappellera à ce stade la volonté présidentielle, ici partagée, de créer des « Airbus » européens des transports et de l'énergie. Des Airbus, pas des Boeing. Or, sur cette décision importante pour le devenir industriel de l'Union européenne dans des secteurs aussi stratégiques, et à quelques semaines des élections européennes, on aimerait entendre davantage les principaux candidats à la succession de M. Barroso. On espère ici que MM Juncker, Schultz et Verhofstadt seront mieux inspirés que le commissaire au marché intérieur, Michel Barnier, dont le soutien surprise à l'offre de General Electric fait désespérer d'une certaine Europe bruxelloise, qui se rêve en grand marché commun et en nain industriel, diplomatique et politique.

Edouard Tétéreau
www.mediafin.fr



LES ARTICLES ET VIDÉOS LES PLUS CONSULTÉS SUR LESECHOS.FR

1. Alstom : l'Etat saisit l'Autorité des marchés financiers
2. Pierre Kosciusko-Morizet tourne la page PriceMinister
3. Programme de stabilité : les débats et le vote en direct
4. Alstom : et si EDF rentrait dans le jeu ? « Intox », répond Bercy
5. La France perd ses entreprises, mais aussi ses hommes

LE POINT DE VUE

de Pierre Gattaz

Création d'un « SMIC intermédiaire » : ce que je veux proposer

La simple évocation d'une possible discussion du niveau du SMIC pour favoriser l'accès à un emploi pour les populations exclues du marché du travail a provoqué un déferlement médiatique qui ne peut qu'étonner et désoler. Les positions les plus vivement exprimées portant d'ailleurs souvent sur un sujet qui n'a même pas été évoqué (un « SMIC jeune »). Elles visaient essentiellement à refermer un débat avant même qu'il n'ait été ouvert en le caricaturant outrancièrement. Agir ainsi illustre la situation d'une France repliée sur elle-même, une France où ne s'expriment que des passions et qui préfère les dogmes et les postures à l'analyse et l'action. Cette préférence pour la polémique stérile plutôt que le débat constructif nous empêche de voir la réalité et donc d'envisager les bonnes solutions.

Quelle est cette réalité ? Celle d'un pays qui souffre, qui va mal. Celle de personnes qui vivent en dessous du seuil de pauvreté ou péniblement même avec un salaire, notamment dans les zones où l'habitat est difficilement abordable. Celle aussi d'une différence majeure entre ceux qui ont un emploi et ceux qui n'en ont pas, voire qui n'en ont jamais eu. Pire, entre ceux qui ont la perspective de retrouver un emploi et ceux qui ne l'espèrent même plus. Or, ceux qui « ont » refusent même d'envisager de parler de solutions possibles pour ceux qui « n'ont pas »...

Il faut aussi lutter contre les peurs qui bloquent le marché du travail : peur du salarié de se faire licencier, peur

d'embaucher du chef d'entreprise inquiet face aux complexités, insécurités juridiques et financières qui polluent la relation de travail. Le dire comme cela peut choquer, mais c'est la triste réalité : nos entreprises ont peur d'embaucher. Diminuons cette peur par exemple en lissant la « marche » que représente un emploi au niveau du SMIC. Particulièrement pour les petites entreprises : même en envisageant les allègements complémentaires annoncés, un SMIC représente entre 1.700 et 1.800 euros par mois pour une entreprise, sans compter les avantages conventionnels et les compléments de rémunération (obligations transport, prévoyance, complémentaire santé, médecine du travail...)

C'est la triste réalité : nos entreprises ont peur d'embaucher, surtout les petites.

Créons un revenu temporaire d'entrée en emploi complété par des aides.

Alors, quelle est véritablement notre pensée en la matière ? D'abord qu'il est préférable de réfléchir à des mécanismes permettant à des personnes éloignées de l'emploi de retrouver du travail plutôt que de continuer à les payer sans activité. Ensuite, que certains emplois,

qui font défaut, notamment dans des services de proximité, pourraient être pourvus si le coût horaire était moins élevé. Enfin, que le pouvoir d'achat, notamment pour les revenus les plus faibles, n'est pas lié au seul niveau du salaire. Souvent, des systèmes de solidarité nationale complètent les revenus les plus modestes. Ainsi, le pouvoir d'achat d'un salarié n'est pas simplement son salaire, mais bien son salaire et les aides qu'il reçoit.

La suggestion que nous mettons sur la table consiste à accepter de regarder – dans certaines circonstances, de manière temporaire et sous certaines conditions (par exemple de formation) – la possibilité de créer un revenu temporaire d'entrée en emploi dérogeant au sacro-saint niveau du SMIC. Evidemment, dans ce cas, des mécanismes d'accompagnement social pourraient venir compléter le revenu du salarié. Ce serait alors un mécanisme assez proche des « emplois aidés » plus opérationnel et mieux adapté aux entreprises. Cette mesure serait aussi susceptible de générer de la richesse, payant les subventions utilisées.

Bien entendu, tout ceci doit être débattu, regardé dans son ensemble. Mais cela pourrait avoir l'avantage de donner une capacité supplémentaire de création d'emplois nouveaux. Dans notre situation, avec les phénomènes d'exclusion que nous connaissons, il est dramatique de refuser d'en débattre avec réalisme et pragmatisme.

Pierre Gattaz est président du Medef



Les mesures proposées par Manuel Valls sont en cohérence avec les priorités affichées par le Premier ministre, analyse notre contributeur. Photo Gilles Rolle/RÉA

Le bon plan de Manuel Valls

LA CHRONIQUE DU CERCLE DES ÉCONOMISTES

par Yann Algan



Manuel Valls a tranché lors de son discours de politique générale. L'essentiel des allègements de charges prévus dans le pacte de responsabilité sera concentré sur les bas salaires, avec zéro charge patronale au niveau du SMIC. Pour cela, aux 20 milliards d'euros de réductions de charges patronales déjà alloués par le crédit d'impôt compétitivité emploi (Cice) fin 2012, viendront s'ajouter 10 milliards supplémentaires. Au total, les allègements du coût du travail seront de 30 milliards d'ici à 2016. Cette annonce met un terme à d'intenses controverses sur le ciblage des allègements. Des voix divergentes parmi les partenaires sociaux plaidaient pour des allègements de charges étalés jusqu'à 3 fois le SMIC, touchant ainsi près de 90 % des salariés.

Le Premier ministre a-t-il fait le bon choix ? Rappelons que le principal objectif de ce pacte est de favoriser la création d'emplois. Dans ce cas, les faits sont têtus et lui donnent raison.

Les analyses empiriques montrent que pour favoriser la création d'emplois, les réductions de charges doivent être concentrées sur les plus bas salaires. C'est là que l'offre d'emplois est la plus importante et les salaires les moins ajustables. En France, où le salaire minimum est élevé (le SMIC représentait, en 2010, 60 % du salaire médian, soit le ratio le plus élevé parmi les pays de l'OCDE, après la Turquie), le nombre de personnes désirant travailler à ce niveau de salaire est important. Dès lors, suite à une baisse de charges, une entreprise qui désire embaucher parce que le coût du travail diminue n'a pas besoin d'augmenter les salaires : les allègements de charges favorisent effectivement l'emploi. Au-delà du salaire minimum, en revanche, les allègements de charges peuvent tirer les salaires à la hausse et avoir, en fin de compte, un effet limité sur l'emploi.

Les études les plus récentes portant sur la France montrent qu'une diminution de 1 % des charges entraîne, selon le niveau de salaire, une augmentation des embauches comprise entre 0,1 % et 2 %. En retenant une valeur intermédiaire de 1 %, il apparaît

que diminuer de 1 % les charges patronales pour les 2 millions de travailleurs dont les rémunérations se situent entre 1 et 1,1 SMIC crée environ 20.000 emplois. Selon Pierre Cahuc et Stéphane Carcillo, le dispositif actuel de baisses de charges permettrait de créer ou sauvegarder environ 800.000 emplois. En revanche, lorsqu'on s'éloigne du SMIC, une baisse des charges se traduit principalement par une augmentation du salaire net, et ne favorise pas la création de nouveaux emplois. Selon l'économiste du travail Raj Chetty, professeur à Harvard, une diminution de 1 % des charges au niveau du salaire médian se traduit en moyenne, dans les pays de l'OCDE, par une augmentation de seulement 0,25 % de l'emploi et par une augmentation de 0,75 % des salaires.

Pour relancer l'emploi, le Premier ministre a raison de cibler les aides sur les bas salaires.

Au-dessus du SMIC, une baisse des charges suscite une augmentation de la rémunération.

En dépit de ces évidences, de nombreuses voix s'élevaient pour étendre ces allègements jusqu'à 3 fois le salaire minimum. Pourquoi ? Premier argument : améliorer la compétitivité de l'industrie, où les salaires sont plus élevés que dans les services. C'était l'objectif du Cice, qui proposait un crédit d'impôt allant jusqu'à 2,5 SMIC. Les enseignements des études économiques précédentes amènent à penser que ce dispositif conduira surtout à une hausse des salaires nets, et aura donc très peu d'impact sur la compétitivité et l'emploi.

Deuxième argument : redonner du pouvoir d'achat au maximum de salariés. Mais il existe un instrument direct pour cela, l'impôt sur le revenu. Proposer une subvention publique « déguisée » aux salariés qui sont dans l'échelle haute des rémunérations semble une curieuse revendication par ces temps de disette budgétaire.

La priorité des priorités est de consacrer les ressources publiques à ceux qui souffrent le plus du chômage : les non-qualifiés et les jeunes. C'est, dans tous les cas, la priorité affichée par Manuel Valls.

Yann Algan est professeur d'économie à Sciences po.

LE POINT DE VUE

de François Thabuis

Petite leçon de lobbying à l'usage des Indiens

Il y a quelques semaines, les plus aiguisés auront noté, l'œil rieur et le rictus à la babine, l'inscription de Jeunes Agriculteurs au registre des représentants d'intérêt de l'Assemblée nationale. Certains auront même tissé les liens évidents d'une théorie du complot dont ils sont bien les seuls à tirer les ficelles. Mettons fin à ces légendes qui obscurcissent le travail législatif.

Voici quelques billes pour un peu de pédagogie. Prenons un exemple, une cause apparemment facile, pour saisir combien le lobbying est devenu à ce point nécessaire. Cette cause ? Jeunes Agriculteurs. Facile ? Parce que le jeune agriculteur a pour lui son capital sympathie, et le double avantage d'être jeune et agriculteur dans une société qui est de moins en moins l'un et l'autre. Beau cliché couleur sépia. A priori, donc, on cède tout au Jeune Agriculteur, cet « Indien ». Or, si tous pensent à sa place, personne n'est à la sienne et les bonnes intentions fléchissent si vite ! Pensez donc ! Que vaut le soutien des agriculteurs : une poignée de cacahuètes, rien de plus.

Vous êtes donc un jeune agriculteur. Et voilà que votre ministre verse au pot commun des projets de loi estampillés « d'avenir ». Vous avez, en amont, obtenu de son cabinet qu'il renforce le dispositif d'installation de jeunes. En 2010, les agriculteurs de plus de 55 ans représentaient 42 % des exploitants ; avouez qu'il y a urgence au renouvellement des générations pour une agriculture à visages ? ? Vous étiez attendu sur

ce point et vous vous êtes exprimé. Or, on flanque les documents d'urbanisme d'objectifs de création d'espaces verts, comme si une ceinture de prunus étêtés adoucissait vos courses de paquets de couches. S'il vous plaît, l'installation de nouveaux agriculteurs demain commence par la préservation de la terre aujourd'hui. Le capital productif est aussi un bien commun.

Le jeune agriculteur, cet « Indien », a pour lui son capital de sympathie. Mais ça ne suffit pas.

La « glaise » doit apprendre à parler aux « banquettes rouges » de l'Assemblée nationale.

Heureusement, le bon sens confie encore en première main l'agriculture à la Commission des affaires économiques de l'Assemblée et du Sénat. Vous prenez donc votre bâton de pèlerin et le chemin de chaque groupe parlementaire pour le leur rappeler. Avec 50.000 adhérents, les remontées terrain vous auront soufflé quelques propositions d'amendements. Il y a donc de bonnes chances pour qu'elles tombent juste. C'est cette glaise qui murmure à l'oreille des banquettes rouges. Le lobbying n'en est que le truchement ; comprenez, un encodage policé des requêtes

pour désamorcer postures et langue de bois. Et convaincre.

Le tracteur reste au garage. Le porte-voix, au placard. C'est le rôle du lobbying, c'est le syndicalisme de coconstruction. Le premier est l'outil du second. Pas plus.

Donc, les élus agricoles parlent aux élus. Vous rencontrez le rapporteur du projet de loi, « médiateur officiel ». Puis vous ciblez « Mister Agriculture » au sein des groupes ; ils en tracent la ligne de vote. Justement, ils vous ont aussi ciblé : vous apportez du grain à moudre. Ensuite, libre à eux de laisser votre argumentaire infuser les leurs et de proposer ces modifications en séance.

Le débat et le vote en plénière, c'est la surprise. Évidemment vous aurez rappelé les politiques à leurs engagements de terrain ou en audition, et informé les médias de l'importance de l'échéance pour près d'un million de Français. La realpolitik fait le reste. La démocratie aussi. Un savant dosage de compréhension sincère et de soutien politisé donne le rythme de la navette parlementaire, laquelle distille l'accroc politique initial en un plus fort degré de technicité et d'à-propos. À chaque fois, il faudra veiller à enraciner le texte dans le réel.

Personne n'aurait osé vous croire entraîné au marathon législatif. Ni vous-mêmes. Pourtant, il faudra bien faire passer le goût du sépia et émanciper les Indiens.

François Thabuis est président des Jeunes Agriculteurs.

art&culture

CINÉMA // Alexandre Arcady raconte de l'intérieur l'enlèvement du jeune Ilan Halimi, torturé par ce qu'on appellera plus tard « le gang des barbares ». Saisissant.

L'enfer dure vingt-quatre jours



A distance des scènes de torture insupportables, Alexandre Arcady pénètre dans la violence psychologique faite à la famille. Photo Etienne-George/Paradis Film

C'est l'un de ces films dont on ne sort pas indemne. En adaptant le livre de Ruth Halimi et Emilie Frèche « 24 jours : la vérité sur la mort d'Ilan Halimi », Alexandre Arcady avait conscience d'aborder un sujet fort et sensible ; mais aussi qu'il avait le devoir de le traiter d'une manière irréprochable, ni trop violente, ni trop hystérique, ni trop emphatique.

Alexandre Arcady (« L'Union sacrée », « Pour Sacha », « K », « Comme les cinq doigts de la main »...) n'évite pas toujours les effets de manche. Pas ici, où il signe son meilleur film comme s'il était porté par son sujet. « La mort d'Ilan, le premier jeune juif à avoir été tué en France depuis la Shoah, est un événement qui m'a meurtri comme il meurtrit beaucoup d'entre nous. Ce crime antisémite n'était pas un fait divers, mais un phénomène de société grave. Face à cette énormité, je veux donner l'alerte, je ne peux pas rester les bras croisés, je dois faire en sorte que cette tragédie nous ouvre les yeux. Et surtout être du côté des victimes et non

pas des bourreaux. Etre du côté de ceux qui ont souffert, de ceux qui ont subi les assauts nauséabonds, haineux, irrationnels de cette bande de décervelés que l'on a appelée plus tard "le gang des barbares". »

Etre du côté des victimes, c'est la grande réussite du film. Beaucoup de ceux qui ont envie de le voir sont arrêtés à l'idée de voir des scènes de torture insupportables. Eh bien, non. Alexandre Arcady s'est tenu à distance de cette représentation de la violence, même s'il ne l'évacue pas tout à fait, à la fin – comment pourrait-il l'évacuer ?

En revanche, on pénètre de plain-pied dans la violence psychologique faite à cette famille qui bascule dans l'horreur. Et qui d'abord ne comprend pas... Qui aurait pu vouloir du mal à Ilan, gentil garçon, vendeur dans une boutique de téléphones sur le boulevard Voltaire ? Et puis, on retrace cet après-midi où il s'est

FILM FRANÇAIS « 24 jours, la vérité sur l'affaire Ilan Halimi »

d'Alexandre Arcady, avec Zabou Breitman, Pascal Elbé, Jacques Gamblin, Sylvie Testud, Eric Caravaca. 1 h 50.

fait allumer par une jolie fille, qu'il retrouve porte d'Orléans, avant de la suivre chez elle. C'est là, dans une rue de Bagnieux où elle dit habiter, qu'il est enlevé par une bande dirigée par un fou furieux, Youssouf Fofana. Vingt-quatre jours plus tard, on le retrouve gisant nu, le crâne tondu, le long d'une voie de chemin de fer à Sainte-Geneviève-des-Bois. Il mourra peu après.

Frappés par la foudre

Ces vingt-quatre jours, Arcady les raconte de l'intérieur. Comment cette famille juive que rien ne préparait à cette horreur a dû affronter l'inimaginable ? Ce sont d'abord les harcèlements téléphoniques – pas moins de 600 appels – où leur interlocuteur vocifère, éructe, délire, menace. Des appels localisés en Côte d'Ivoire ou dans des cybercafés parisiens. Le chef du gang

est malin, brouille les pistes, mais ses demandes sont souvent incohérentes.

En face, le Quai des Orfèvres a mobilisé quatre cents policiers. Ils n'ont pas vraiment l'habitude des enlèvements – il y en a très peu en France et tous ont été résolus. S'ils pensent pouvoir gérer, ils refusent d'admettre que le cas d'Ilan relève de l'acte antisémite. Cette dénégaration retarde la compréhension qu'ils en ont.

A cela s'ajoute la malchance quand, ayant localisé Fofana dans un cybercafé, les policiers venus le serrer se trompent de numéro, lui permettant de s'échapper, scellant ainsi le destin d'Ilan. Zabou Breitman et Pascal Elbé, la mère et le père, séparés, d'Ilan sont bouleversants d'humanité, de tendresse et de colère. Des gens comme vous et moi, frappés par la foudre. — T. G.



Toutes les critiques
lesechos.fr/lifestyle

Cas de casse classique

Eric Barbier livre un film modeste mais efficace qui respecte les lois du genre : diamant, amour et dérision. Yvan Attal fait le job.

Adrien Gombeaud

Comme les chansons d'amour, les films de casse racontent tous la même histoire. Au début, le héros sort de taule et un ancien complice le met sur un « gros coup ». Dans « Le Dernier Diamant », l'ex-taulard s'appelle Simon et il est joué par Yvan Attal. Comme le titre l'indique, l'objet du délit est un diamant nommé « Le Florentin », qui sera mis en vente dans un palace d'Anvers. En attendant, il reste entre les mains soyeuses de Julia

(Bérénice Béjo) qui en a hérité après le mystérieux décès de sa mère. Pour s'approcher du Florentin, Simon va devoir s'approcher de Julia.

Le charme du « Dernier Diamant » tient dans sa modestie. Il n'a en effet d'autre ambition que d'épouser des schémas classiques. Il y parvient fort bien. Il y a donc le coffre-fort, les fausses moustaches, l'agent de surveillance à oreillettes, le gentleman voleur qui arpente des couloirs feutrés en jetant des regards en coin, le prolo de la cambriole qui rampe dans des tuyaux d'aération... On se sent face à l'écran comme devant un café noir, accoudé au

FILM FRANÇAIS « Le Dernier Diamant »

d'Eric Barbier, avec Yvan Attal, Bérénice Béjo, Jean-François Stévenin. 1 h 48.

comptoir d'un vieux troquet dont le décor n'a pas changé.

Le repérage des lieux permet à Barbier d'exploiter le charme de la Belgique, avec ce

qu'il faut de nuages gris, de diamantaires, de docks et de canaux. Avec aussi une apparition d'Annie Cordy... et bien sûr, des frites. Car les indispensables armes à feu n'éclipsent pas la « mitraillette », ce fameux sandwich qui tache et qui nous vaut une jolie scène de séduction à la sauce samouraï. Si le personnage fragile de Bérénice Béjo reste trop superficiel pour captiver vraiment, Yvan Attal excelle à passer de la petite frappe au tombeur ténébreux.

Au cours du film, l'acteur varie les gammes et les costumes, alternant le burlesque et le tragique, le blue-jean cradinque et le costard sur mesure... voire la nudité totale dans les couloirs d'un Sofitel. Après « Les Patriotes » et « Anthony Zimmer », ce rôle lui permet d'enrichir une lignée de personnages doubles et troubles. Attal s'est toujours montré à l'aise dans le registre de l'ambiguïté. Comme s'il exploitait dans ces rôles son oreille droite, cette petite déformation qui imprime à son profil un léger déséquilibre. Un visage qui résumerait ces films où l'on observe des engrenages s'enrayer. Des films qui nous disent que la vie est un casse magistral : rien ne se passe jamais comme prévu et avec un peu de malice, parfois, cela finit bien. ■

La philosophie par le shampoing

LA
CHRONIQUE
de Thierry Gandillot



Dire que j'ai gâché des années de ma vie, que j'ai voulu mourir, que j'ai eu mon plus grand amour, pour une femme qui ne me plaisait pas, qui n'était pas mon genre ! »

Après quelques milliers de pages, Swan réalise qu'il s'est fourvoyé dans sa passion pour Odette. Qu'en est-il de Clément et Jennifer ? On n'est pas à Combray mais à Arras. Clément, jeune et prétentieux professeur de philo parisien lancé – pensez, il est publié chez Grasset ! –, prend comme une punition son envoi dans la ville aux deux places baroques. « *Te plains pas*, lui lance, ironique, son chef de bureau, au moins aussi snob que lui, *t'aurais pu tomber sur Limoges...* » Insupportables Parisiens qui ne savent pas combien la vie peut-être douce entre Vienne et Briançon ! Bref, Clément est péteux et on n'éprouve aucune sympathie pour lui. On n'éprouve aucune sympathie non plus pour le film dans ses premières minutes. Les scènes les plus caricaturales s'enchaînent et on a envie de planter là cet agrégé de philo égocentrique et sans générosité aucune. Jusqu'à ce qu'il rencontre Jennifer, coiffeuse de son métier, maman d'un petit bonhomme qu'elle élève seule. Les hommes, elle a donné et elle n'a pas envie de remettre ça. Joyeuse, courageuse, généreuse, elle passe sa vie à courir entre le salon de coiffure, la sortie de l'école et les karaokés entre copines dans les boîtes de nuit de la périphérie d'Arras. Tout ce que Clément méprise. Et pourtant, quelque chose l'attire en Jennifer. Pense-t-il se distraire avec elle entre deux allers-retours à Paris ? Ou l'aime-t-il sincèrement ? Pour autant qu'il puisse tomber amoureux. Car la carapace est dure à fendre. Le bourreau des cœurs germanopratin paraît bien désarmé quand il s'agit d'avalier des mojitos jusqu'au bout de la nuit en chantant « I'll Survive » ou en faisant la chenille sur un tube des années 1970. Jennifer espère faire sortir de ce bout de bois sec un bourgeon d'amour... Mais le mérite-t-il ? La réponse est dans la question. Jennifer, bouleversante et lumineuse Emilie Dequenne, est beaucoup trop bien pour lui. Son genre ou pas...

« **Pas son genre** » de Lucas Delvaux avec Emilie Dequenne, Loïc Corbery. 1 h 51.

Film en bref



« **Conversation animée avec Noam Chomsky** » de Michel Gondry avec Noam Chomsky. 1 h 25.

● Michel Gondry est certainement l'une des personnalités les plus attachantes du cinéma contemporain. Entre deux tournages – blockbuster américain ou documentaire intimiste – il s'est entretenu avec le professeur Noam Chomsky. Il résulte de ces rencontres ce film bref, singulier et stimulant. Face à un expert du langage, Gondry s'amuse de ses hésitations et de son accent français. Cette (fausse) candeur lui permet d'aborder le fond de la pensée de Chomsky comme des détails intimes de sa vie. Le dialogue est en partie filmé mais surtout dessiné par le cinéaste qui enchaîne les croquis dans une esthétique de cahier d'écolier. « Conversation animée avec Noam Chomsky » devient alors la rencontre entre plusieurs modes de pensée. D'un côté, le cerveau d'un universitaire. De l'autre, la main d'un cinéaste bricoleur. Deux hommes qui s'estiment. Deux modes d'expression qui s'avèrent complémentaires et se nourrissent l'un l'autre. Cette « Conversation » raconte ainsi une pensée en images et en mouvement. En fond sonore, par intermittence, le son de la pellicule emportée par l'engrenage d'une vieille caméra. Une très belle définition du cinéma. — A. G.



L'euro fort est le principal accusé d'une Europe qui souffre de la faiblesse de sa croissance. Selon le nouveau ministre de l'Economie, Arnaud Montebourg, il sape les efforts de redressement de la compétitivité des entreprises françaises. Photo shutterstock

CHANGES // A l'approche des élections européennes, le débat resurgit en France sur la surévaluation de la monnaie unique. De plus en plus d'industriels se plaignent d'être pénalisés à l'exportation. Faut-il contenir l'euro ? La BCE semble vouloir aller dans ce sens. Mais rien ne dit que cela résoudrait le défi de la balance commerciale française.

Richard Hiault
rhiault@lesechos.fr

C'est reparti de plus belle ! La vieille antienne de l'euro fort, source de tous les maux pour nos entreprises, fait son retour. Alors que la monnaie unique évolue autour de 1,40 dollar, leaders politiques et industriels s'unissent pour dénoncer les méfaits de son renchérissement sur les exportations des entreprises tricolores. Récemment, à leur plus grande joie, ils ont même reçu l'appui du président de la Banque centrale européenne (BCE), Mario Draghi. A Washington, en marge de la réunion des ministres des Finances du G20 mi-avril, ce dernier n'a-t-il pas explicitement indiqué qu'une poursuite de la hausse de la monnaie unique déclencherait des nouvelles mesures d'assouplissement monétaire, conventionnelles ou non ? Un constat immédiatement salué par le ministre des Finances, Michel Sapin, qui relevait de son côté le renchérissement de plus de 10 % de l'euro face au dollar depuis l'été 2012. Sauf que les préoccupations du banquier central sont différentes de celles des patrons d'entreprise français. Elles concernent au premier chef les risques de déflation dans la zone euro. Arnaud Montebourg, le tout nouveau ministre de l'Economie, pour qui l'« euro fort » sape les efforts de redressement de la compétitivité des entreprises françaises peut néanmoins apprécier. Il est vrai qu'à l'approche des élections européennes, la rhétorique est dans l'air du temps.

Le dindon de la farce

En présentant leurs résultats annuels, plusieurs chefs d'entreprise n'ont pas manqué de souligner les méfaits d'un euro trop fort. Bernard Arnault, PDG de LVMH (propriétaire des « Echos »), a ainsi mentionné que « les changes ont eu un impact négatif sur les affaires, alors que les années précédentes c'était l'inverse ». Pierre-André Têrresse, le directeur général finances de Danone, pointe lui aussi, parmi les difficultés rencontrées en ce premier trimestre, la volatilité des devises de certains pays émergents. La valse du peso argentin, du réal brésilien,

de la roupie indonésienne, du rouble ou de la hryvna ukrainienne a eu un impact défavorable de 8,9 % sur les ventes. Pour le leader mondial du petit électroménager, le Groupe SEB, l'affaiblissement des devises des pays émergents a pesé à hauteur de 35 millions d'euros sur son résultat opérationnel 2013. Chez Michelin, Marc Henry, son directeur financier, confirme que « le renforcement de la monnaie unique a amputé le bénéfice opérationnel de 230 millions d'euros l'an dernier. La moitié de la baisse du bénéfice l'an dernier est imputable au renforcement de l'euro vis-à-vis du dollar ». Chez Airbus Group, Jean-Baptiste Pons, trésorier du groupe, révèle que les modèles internes du groupe « indiquent que l'euro apparaît relativement cher par rapport à son équilibre de long terme. Le seul point positif est que la volatilité du taux de change de l'euro contre le dollar est faible. Auparavant, si l'euro prenait 20 centimes, le groupe pouvait se retrouver dans le rouge. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas du fait de la croissance de nos profits, bien plus élevés, d'une part, et, d'autre part, de l'accroissement du contenu en dollar de nos avions ».

La baisse du dollar, première devise de facturation commerciale au monde, renforce donc considérablement la concurrence à laquelle font face les entreprises françaises. Et pour peu que leurs concurrents soient américains ou japonais, elles subissent une double peine : une perte de compétitivité à l'exportation du fait du renforcement de l'euro et une recrudescence de la concurrence des autres producteurs opérant en dollar ou en yen.

Dans la guerre des monnaies à laquelle se livrent les grands pays exportateurs mondiaux pour doper leur propre croissance, l'euro serait donc le dindon de la farce. Et si l'Europe souffre d'une croissance si faible, l'euro fort en est le principal accusé. Au sein de la zone euro, les Français ne se privent pas de fustiger la naïveté des responsables monétaires et commerciaux européens face à leurs concurrents et revendiquent haut et fort un affaiblissement. Pour relancer la croissance et, surtout, redresser la

balance commerciale de l'Hexagone dont le déficit s'est établi à plus de 60 milliards d'euros l'an passé. Un raisonnement qui ne résiste pas à l'analyse macroéconomique.

Si l'euro affiche aujourd'hui une santé éclatante vis-à-vis des principales devises, il le doit en partie au fait que la zone euro dans son ensemble affiche... un excédent de sa balance courante. Selon les derniers chiffres d'Eurostat, elle était excédentaire de 67,4 milliards d'euros au dernier trimestre 2013. Contre 42,3 milliards d'euros au dernier trimestre 2012. Si l'on isole la seule balance commerciale des biens, là encore, la zone euro affiche un confortable excédent de 44,7 milliards d'euros contre 28,2 milliards. Le Fonds monétaire international, lui, avance dans son dernier rapport sur les perspectives économiques mondiales un excédent courant de 295 milliards de dollars pour 2013 pour la zone euro, à comparer au déficit de 473,5 milliards de dollars des Etats-Unis. Ce constat fait, il n'est guère surprenant d'assister à la revalorisation de l'euro contre le dollar.

Certains ne manquent cependant pas de rétorquer que les excédents de la zone euro proviennent essentiellement de deux pays : l'Allemagne et les Pays-Bas dont les performances commerciales dépassent de loin celles de leurs partenaires. C'est incontestable. Selon les statistiques harmonisées d'Eurostat pour les seuls échanges de biens, depuis le début de la crise, en 2008, l'Allemagne n'a cessé d'accroître ses excédents commerciaux qui ont culminé à près de 200 milliards d'euros l'an dernier. La France affichait un déficit de près de 76 milliards d'euros. La comparaison des performances commerciales de l'Allemagne, de l'Italie, de l'Espagne et de la France dans le détail est encore plus riche d'enseignements.

Primo : à l'exception de la France, ces trois pays n'ont pas cessé d'améliorer leur balance commerciale globale. Secundo : les quatre pays ont redressé ou accru leur balance commerciale vis-à-vis des pays autres que ceux de la zone euro. Rien que pour la France, les exportations hors zone euro sont ainsi passées de 13,6 milliards

d'euros en janvier 2001 à 19,5 milliards en février dernier. La performance de l'Espagne est encore plus spectaculaire puisque, sur la même période, les chiffres s'établissent à 3,7 et 10 milliards d'euros. Parallèlement, l'Italie, elle, a doublé ses ventes. La série statistique d'Eurostat va donc à rebours du discours voulant que la hausse de la monnaie unique handicape les exportateurs. Une tendance qui explique pourquoi la France est quelque peu isolée sur le dossier. D'autant plus que la dégradation du commerce français est à rechercher ailleurs.

La France isolée

Les performances des quatre pays depuis le début de l'année 2008 en ce qui concerne leurs exportations dans les seuls pays de la zone euro sont édifiantes. L'Espagne et l'Italie ont significativement amélioré leur balance commerciale pour revenir près de l'équilibre. L'Allemagne, elle, continue d'afficher de confortables surplus. La France ? Elle n'a pas cessé de voir sa position se dégrader. Les difficultés à l'exportation des entreprises françaises, sinon la dégradation, sont concentrées sur les seuls pays partageant la même monnaie. La hausse de l'euro, si elle peut avoir des effets contraires sur les marchés hors de l'Europe, n'explique pas le déficit de la balance commerciale française.

Dans une étude publiée en début d'année, le Conseil d'analyse économique (« L'euro dans la guerre des monnaies ») affirme qu'une dépréciation de l'euro de 10 % élèverait la valeur des exportations hors zone euro de l'ordre de 7 à 8 %. A contrario, elle renchérirait les importations d'environ 3,5 %. Encore faut-il nuancer ce résultat global. Car toutes les entreprises ne sont pas logées à la même enseigne. Tout dépend du degré d'internationalisation de leur chaîne de production consécutive à la mondialisation. Les entreprises exportatrices qui importent une grande partie de leurs biens intermédiaires réagissent moins que la moyenne aux variations de change. « Pour elles, le gain de compétitivité résultant d'une dépréciation de l'euro est limité par le renchérissement des biens intermédiaires importés », précise l'étude. Surtout, soulignent les auteurs, « la baisse de l'euro ne peut être la réponse unique » au déficit de compétitivité de la France. « Une dépréciation nominale n'a qu'un effet de court moyen terme sur la compétitivité. Les réformes structurelles permettant une baisse des coûts ou une amélioration de la qualité des biens produits ont un effet

permanent sur la compétitivité. » Ludovic Subran, chef économiste d'Euler Hermes, abonde dans le même sens. « La dévaluation demandée est un aveu d'impossibilité à monter en gamme pour les produits français. C'est une solution de facilité par rapport à une amélioration de la compétitivité consécutive à des réformes structurelles. Au sein de la zone euro, la France est isolée sur le sujet. L'Allemagne n'acceptera pas de subir un choc d'inflation importée par une baisse de l'euro. L'Italie, l'Espagne et la Grèce, eux, ont choisi la dévaluation interne par une baisse des salaires. Derrière les demandes françaises se profile l'idée que la France en appelle à l'Europe pour éviter une crise qu'ont subie ses partenaires du sud de la zone euro », explique-t-il.

« Le cours de l'euro est certes un peu pénalisant pour nous actuellement. Mais cela ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. L'euro ne doit pas être une excuse pour masquer notre manque de compétitivité. »

NICOLE BRICQ
Ex-ministre du Commerce extérieur.

Aux réticences européennes face aux souhaits de la France s'ajoute l'idée même que l'euro n'est pas surévalué. C'est ce que souligne Jérôme Héricourt, chargé de recherche au Cepii. « Le taux de change effectif réel de l'euro n'est pas à son plus haut historique constaté au milieu des années 1990. Et à cette époque, la France dégagait des excédents commerciaux », dit-il.

Une baisse de l'euro ne résoudrait donc pas les problèmes de la France. L'ex-ministre du Commerce extérieur, Nicole Bricq, n'aurait rien dit d'autre en expliquant que « le cours de l'euro est certes un peu pénalisant pour nous actuellement. Mais cela ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. L'euro ne doit pas être une excuse pour masquer notre manque de compétitivité ». Voilà sans doute pourquoi le gouvernement s'est désormais engagé, avec le pacte de responsabilité, sur la voie d'une baisse des charges pour les entreprises. Pour doper vraiment leur compétitivité globale. ■

Les Echos



Les chiffres de l'économie

// Budget de l'Etat 2014 : 370,5 milliards d'euros // PIB 2013 : 2.059 milliards d'euros (à prix courants) // Plafond Sécurité sociale : 3.129 euros/mois à partir du 01-01-2014 // SMIC horaire : 9,53 euros à partir du 01-01-2014 // Capitalisation boursière de Paris : 1.182.46 millions d'euros (au 31-03-2014) // Indice des prix (base 100 : 1998) : 128,20 en mars 2014 // Taux de base bancaire : 6,60 % à partir du 15-10-2001 // T4M (taux Eonia) : 0,1907 % au 3^e trimestre 2013 // Taux de chômage (BIT) : 10,9 % au 3^e trimestre 2013 // Dette publique : 1.925,3 milliards d'euros (fin du 4^e trimestre 2013)

EN FRANCE

VIANDE DE CHEVAL UN TRADER NÉERLANDAIS MIS EN EXAMEN ET ÉCROUÉ

L'enquête sur le retentissant scandale de la viande de cheval vendue pour du bœuf a franchi un pas important avec l'arrestation et la mise en examen en France du trader néerlandais Jan Fasen, dont la société apparaît au cœur de l'affaire. Le sexagénaire, sur lequel les informations sont rares et dont la société Draap Trading est basée à Chypre, a été placé en détention provisoire.

BÉZIERS MÉNARD DÉCRÈTE UN COUVRE-FEU POUR LES MINEURS DE MOINS DE 13 ANS



Le maire de Béziers, Robert Ménard, soutenu par le Front national, a annoncé l'instauration d'un couvre-feu pour les mineurs de moins de 13 ans non accompagnés, du 15 juin au 15 septembre. En cas d'infraction, « ils seront reconduits à leur domicile ou au commissariat et seront passibles d'une amende », a prévenu l' élu.

PMA LES ASSOCIATIONS GAY DÉNONCENT LA « RECLADE » DU GOUVERNEMENT

Plusieurs associations de défense des droits des homosexuels ont dénoncé ce qu'elles appellent la « reculade » du gouvernement sur la procréation médicale assistée (PMA) pour les couples de femmes qui ne sera pas examinée d'ici à 2017. La ministre des Affaires sociales, Marisol Touraine, a affirmé dimanche que la PMA n'était « pas une question qui aujourd'hui est sur la table ».

ÉCOLE PRÈS DE LA MOITIÉ DES DIRECTEURS AGRESSÉS PAR DES PARENTS

Près de la moitié (49%) des directeurs d'écoles élémentaires et maternelles se sont fait agresser verbalement ou physiquement par des parents d'élèves durant l'année scolaire 2012-2013, révèle une étude publiée hier par « Le Parisien ». Le harcèlement avec 38,6% est le principal type d'agression devant les menaces (26,7%), les insultes (23,1%) et les coups (0,7%).

RETRAITES 1.000 CENTENAIRES DE PLUS CHAQUE ANNÉE

La Caisse nationale de l'assurance- vieillesse (CNAV) a recensé 1.000 centenaires supplémentaires chaque année depuis 2010 parmi les retraités du régime général, selon des chiffres publiés hier. En 2013, sur les 12,23 millions de personnes percevant une retraite du régime général (salariés du privé) en France, 16.273 étaient centenaires, soit 0,13 %. Ils étaient environ 13.000 en 2010 et leur nombre a augmenté en proportion quasi égale depuis cette date.

À L'ÉTRANGER

PALESTINE LE DÉLAI DES POURPARLERS DE PAIX A EXPIRÉ SUR UN CONSTAT D'ÉCHEC

L'échéance des négociations entre Israéliens et Palestiniens a expiré, hier, sans résultat, soldant l'échec des intenses efforts de John Kerry, dernière tentative en date pour résoudre le conflit, après plus de 20 ans de processus de paix. Barack Obama a déjà jugé nécessaire de faire une « pause » dans les discussions, et le président palestinien s'est dit prêt à les poursuivre si elles portaient prioritairement sur le tracé des frontières, assorti d'un gel de la colonisation.

EUROPE CAMERON PARTIRA S'IL NE PEUT ORGANISER UN RÉFÉRENDUM SUR L'UE

Le Premier ministre britannique David Cameron a annoncé qu'il démissionnerait s'il n'était pas en mesure d'organiser d'ici 2017 un référendum sur le maintien de son pays dans l'Union européenne. Lors d'une discussion avec des membres de son parti, il a rappelé qu'il entendait renégocier les liens entre le Royaume-Uni et l'UE, nouveaux rapports qui devront être soumis par référendum à l'approbation des Britanniques.

ALLEMAGNE L'EX-CHANCELIER SCHRÖDER CRITIQUÉ APRÈS UNE FÊTE AVEC POUTINE



L'ex-chancelier Gerhard Schröder a fêté lundi soir ses 70 ans en compagnie de Vladimir Poutine, une initiative, en pleine crise ukrainienne, vivement critiquée en Allemagne. Les photos d'un Schröder donnant une accolade chaleureuse au président russe à Saint-Petersbourg ont fait le tour des médias allemands et poussé le gouvernement fédéral à prendre clairement ses distances.

SANTÉ L'UE VEUT GÉNÉRALISER LE DÉPISTAGE DES MIGRANTS

La Commission européenne a annoncé, hier, vouloir prendre des orientations communes pour dépister les problèmes de santé des migrants et des réfugiés entrant dans les pays de l'Union européenne. « La plupart des migrants sont en bonne santé. Mais nous avons l'obligation de protéger la santé de nos propres citoyens », a souligné le commissaire européen à la Santé, Tonio Borg, ancien ministre de l'Intérieur maltais.

UKRAINE LE CHAOS S'ÉTEND À LOUGANSK

Le chaos continuait de s'étendre, hier, dans l'est de l'Ukraine. A Lougansk, chef-lieu régional d'environ un demi-million d'habitants, des milliers de manifestants pro-russes se sont emparés de plusieurs bâtiments officiels dont celui de la préfecture régionale, sur lequel ils ont hissé le drapeau russe.

LA PHOTO DU JOUR

La meilleure table du monde est danoise



Selon le classement de la revue britannique « Restaurant », l'établissement Noma à Copenhague, du chef René Redzepi, a été sacré « meilleur restaurant du monde » ; une récompense qui lui avait déjà été décernée en 2010, 2011 et 2012. Le premier français ne figure qu'à la 11^e place (le Mirazur, à Menton).

Photo : Christian Als/Panos-RÉA

ON EN PARLE À MOSCOU

Les jeunes Russes entre histoire et propagande

La crise ukrainienne a déclenché en Russie une inquiétante vague de patriotisme.

Benjamin Quénelle
—Correspondant à Moscou

Ioulia et Oleg ne sont pas des jeunes Russes comme les autres. Ils viennent de consacrer une partie de leur temps libre à se plonger dans le passé de leurs grands-parents pendant la Seconde Guerre mondiale. A partir de témoignages, lettres familiales ou archives officielles, ils sont ainsi 1.500 élèves qui, de 14 à 18 ans, ont rédigé des mémoires d'histoire. Un concours organisé depuis treize ans par Memorial, rare ONG russe à s'activer pour rappeler l'ampleur des répressions soviétiques et à réhabiliter les victimes.

« Je revois ma grand-mère, 91 ans, pleurer en me racontant les horreurs de la guerre », témoigne Ioulia Ogorodnikova, 17 ans, habitante d'un village près de Krasnoïarsk, en pleine Sibérie. « Mon arrière-grand-père était soldat. Il a été fait prisonnier. Un tabou longtemps dans la famille. Il nous l'a raconté juste avant sa mort », confie Oleg Borissov, 17 ans, originaire de Kazan, au bord de la Volga. Tous deux ont été, hier à Moscou, récompensés par un prix lors de la cérémonie de Memorial, une ONG qui fut créée en pleine perestroïka, quelques mois avant la fin de l'URSS.

« Ce concours me redonne espoir ! Ces jeunes réfléchissent et veulent savoir au-delà des

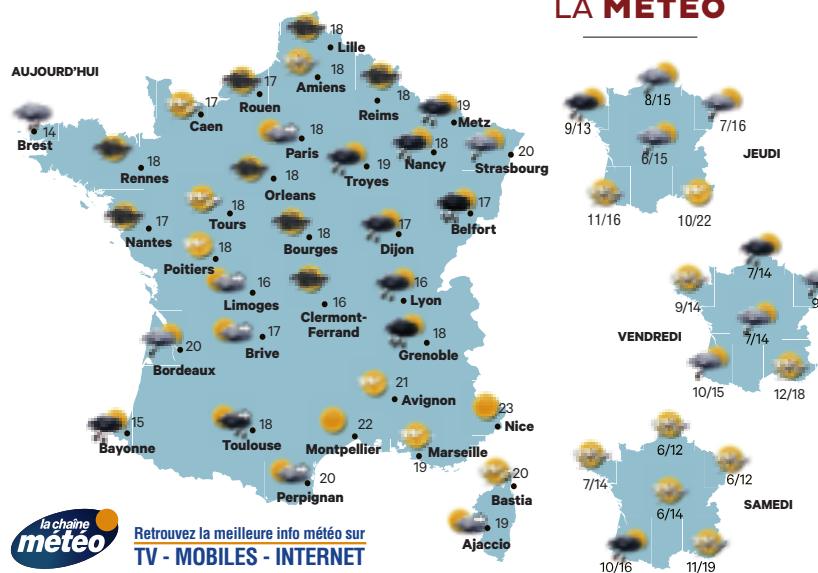
manuels d'histoire officiels et des discours patriotiques. C'est le début d'une nouvelle mentalité politique », se réjouit Loudmila Alexeeva, présidente de Memorial et doyenne des droits de l'homme en Russie. Présente à la cérémonie, elle s'inquiète cependant de l'ampleur de la propagande qui, depuis le début de la crise ukrainienne, a soulevé une vague de patriotisme. « C'est le résultat de la conjonction d'une profonde ignorance et du syndrome d'empire », regrette-t-elle. Une propagande qui, paradoxalement, n'épargne pas des jeunes comme Oleg et Ioulia.

« A Kiev, les manifestants étaient payés. D'ailleurs ils étaient masqués », assure Oleg,

heureux de revoir la Crimée en Russie. « Poutine a toujours soutenu l'Ukraine. Il a aidé les gens qui, en Crimée, avaient été terrorisés », s'enthousiasme Ioulia. Tous deux tirent leurs informations de la télévision et d'Internet, relais de la propagande du Kremlin. Et tous deux portent un ruban Saint-Georges, le petit fanion orange et noir qui, symbole des célébrations du 9 mai pour la victoire de la Russie contre le nazisme, sert désormais d'emblème de la vague patriotique. « J'en suis fier ! », insiste Oleg. « Je suis patriote ! », lance Ioulia.

Avant de conclure, au sujet de son mémoire d'histoire : « On n'a toujours pas tiré les leçons des précédentes guerres... » ■

LA MÉTÉO



avec lachainemeteo.com

AILLEURS	CE JOUR	JEUDI	VENDREDI
AMSTERDAM	9/20	7/15	7/15
ATHÈNES	10/19	11/21	12/21
BERLIN	9/21	12/21	8/15
BRUXELLES	7/18	7/15	7/16
DUBAI	29/39	29/41	29/42
FRANCFORT	8/20	7/18	9/15
HONGKONG	23/28	23/29	25/29
ISTANBUL	13/14	12/19	13/19
LONDRES	12/20	9/15	8/16
MADRID	6/23	7/24	9/23
MILAN	11/17	8/22	11/14
MOSCOU	13/21	9/20	11/20
NEW YORK	7/13	14/21	9/18
RIO DE JANEIRO	17/27	19/28	20/27
SAN FRANCISCO	14/28	15/24	11/27
SHANGHAI	9/23	17/25	16/29
SINGAPOUR	28/34	28/34	28/34
SYDNEY	17/23	11/19	13/23
TOKYO	15/19	21/25	14/25
TORONTO	4/14	10/13	7/9
ZURICH	5/15	7/16	8/12

RETROUVEZ
LE TON DE L'ÉCONOMIE DE
FRANÇOIS VIDAL

TOUS LES JOURS
À 7H40
SUR RADIO CLASSIQUE

Les Echos



CAC 40 4.497,68 points + 0,83 %	DOW JONES (*) 16.536,17 points + 0,53 %	EURO/DOLLAR 1,3807 \$ - 0,32 %	OR 1.297,75 \$ + 0,08 %	PÉTROLE (BRENT) 109,30 \$ + 1,09 %
--	--	---	--------------------------------------	---

(*) en séance

INDUSTRIE & SERVICES

ALSTOM
Ce que promet General Electric à Hollande. // **PP. DE 16 À 18**

LOGEMENT
La construction neuve poursuit sa chute. // **P. 19**



Claus Bjorn Larsen/AFP

L'horizon s'obscurcit pour les ports du nord de l'Europe. // **P. 20**

MODE
Un nouveau patron à la tête de Sandro et Maje pour accélérer. // **P. 21**

ALTIA
Danger sur une ETI industrielle française. // **P. 22**

HIGH-TECH & MÉDIAS
START-UP
Financement : vers une année record en Europe. // **P. 24**

SMARTPHONES
Samsung et Apple moins hégémoniques. // **P. 25**



Lydie Lecarpentier/REA

Après dix années d'efforts, l'Oncopôle de Toulouse démarre. // **P. 27**

ARKEMA
Avec sa nouvelle unité d'électrolyse le groupe chimique réduit les risques en Isère. // **P. 28**

FINANCE & MARCHÉS
« STRESS TEST »
L'Europe dévoile son scénario noir pour tester la résistance des banques. // **PP. 29, 30**
ET L'ÉDITORIAL
DE GUILLAUME MAUJEAN P. 9

GESTION
Trois grandes maisons se partagent les actifs des institutionnels. // **P. 33**

MARCHÉ OBLIGATAIRE
Début d'année en fanfare pour la dette des émergents. // **P. 34**

LES ÉCHOS BUSINESS
CARNET // **P. 37**

LesEchos

SUR

RTL

DANS

« LA CHRONIQUE BOURSE »

À 12H ET 17H30

DU LUNDI AU VENDREDI

DERNIÈRE HEURE

Air France va devoir annuler des vols à cause de la grève des pilotes



Dans une lettre ouverte adressée au président du SNPL, le principal syndicat de pilotes, le PDG d'Air France met en garde contre les conséquences d'un mouvement, susceptible, selon lui, de remettre en question le retour aux bénéfices de la compagnie en 2014. *Photo Air France*

Les pilotes veulent obtenir une révision de la loi Diard qui les oblige à se déclarer grévistes 48 heures avant la grève.

Bruno Trévidic
btrevidic@lesechos.fr

A quatre jours du début du mouvement de grève perlée des pilotes de ligne, pour la période du 3 au 30 mai, Air France est sorti de son silence, pour tirer le signal d'alarme. Dans une lettre ouverte adressée au président du SNPL, le principal syndicat de pilotes à l'origine de l'appel à la grève, son PDG, Frédéric Gagey, met en garde contre les conséquences d'un mouvement, susceptible, selon lui, de remettre en question le retour aux bénéfices de la compagnie en 2014. « *Après six années de pertes opérationnelles, l'objectif d'un résultat d'exploitation positif est enfin en vue pour 2014. Il paraît inconcevable qu'une grève, dont les motifs n'ont rien à voir avec Air France, puisse enrayer cet élan* », écrit son patron.

Contrairement aux déclarations du prési-

dent du SNPL, Yves Deshayes, le mode opératoire retenu – des arrêts de travail journaliers de quelques heures – ne provoqueront pas seulement des « *retards importants* », mais bien des annulations de vols, explique-t-on chez Air France. Compte tenu des plages horaires choisies, de 5 h 45 à 7 h 45 le matin et de 12 h 45 à 15 h 45 l'après-midi, la compagnie prévient qu'elle sera contrainte d'annuler des dizaines de vols moyen et long-courriers, pour éviter une désorganisation totale de son programme. « *Un arrêt de travail de 12 h 45 à 15 h 45 touchera la plus grosse plage de départs long-courriers de la journée, avec plus de 30 vols long-courriers programmés sur les 70 vols long-courriers quotidiens* », explique Air France. « *Les passagers affaires n'attendront pas : ils choisiront nos concurrents* », souligne Frédéric Gagey. Confronté lui aussi à une grève des pilotes début avril, Lufthansa avait ainsi préféré annuler la majorité de son programme durant trois jours.

Le gouvernement accepte une table ronde
La menace a semblé suffisamment sérieuse pour que le secrétariat d'Etat aux Transports se fende d'un communiqué à la suite de celui d'Air France, laissant espérer une prochaine

résolution du conflit. Selon les services de Frédéric Cuvillier, trois des quatre revendications à l'origine du préavis de grève auraient déjà reçu une réponse favorable. Le gouvernement a accepté la mise en place d'une table ronde visant à abaisser le taux de taxes diverses pesant sur le transport aérien, ainsi que le lancement d'un processus visant à aboutir à une convention collective spécifique pour les pilotes de ligne. Un groupe de travail va également plancher sur la facilitation du passage des contrôles de sûreté pour les personnels navigants. En revanche, le gouvernement ne paraît pas vouloir céder sur la quatrième revendication : l'abrogation de la loi Diard, qui fait obligation aux navigants de se déclarer grévistes 48 heures à l'avance. Une disposition votée par la précédente majorité en 2012, que tous les syndicats de navigants considèrent comme une limitation du droit de grève. Instruit par l'échec de la grève des pilotes français d'easyJet, en août 2012, le SNPL souhaite au moins une modification de la loi, limitant le remplacement de pilotes grévistes français par des pilotes étrangers. « *Le principe de libre circulation communautaire ne peut être remis en cause* », répond le secrétariat d'Etat aux Transports. ■

L'OPA franco-chinoise sur le Club Med est validée

Christophe Palierse
cpalierse@lesechos.fr

Henri Giscard d'Estaing présidera l'assemblée générale des actionnaires du Club Méditerranée qui se tient cet après-midi l'esprit léger : l'OPA sur l'exploitant de villages de vacances engagée par ses deux principaux actionnaires, le partenaire chinois Fosun et la société de capital-investissement Ardian – avec respectivement 9,96 % et 9,4 % du capital –, et sa direction – son PDG en tête –, a en effet repris son cours normal.

La cour d'appel de Paris a débouté hier les contestataires de l'opération, en conséquence de quoi l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui avait dû la prolonger « *jusqu'à nouvel avis* » a fixé au 23 mai sa date de clôture. « *C'est dommage. On a perdu neuf mois* », déclarait d'ailleurs aux « Echos » l'avocat du Club Med, M^r Jean-Pierre Martel, et de souligner que la société a remporté « *une victoire totale* ». De fait, la cour d'appel de Paris a rejeté ou déclaré « *irrecevables* » les recours déposés par l'Association pour la défense des actionnaires minoritaires (Adam) de Colette Neuville et par la société de gestion Ciam, spécialisée dans les investissements en Bourse dits d'« arbitrage ».

« C'est dommage. On a perdu neuf mois. »
L'AVOCAT DU CLUB MED

L'Adam et Ciam contestaient la décision de conformité de l'Autorité des marchés financiers le 15 juillet 2013. Elle avait donné son feu vert au projet d'OPA annoncé le 26 mai par ses initiateurs et approuvé à l'unanimité par le conseil d'administration du Club Med le 25 juin. Dans ses conclusions rendues en février, le ministère public avait invité la cour à les rejeter, « balayant » l'ensemble des moyens soulevés (« Les Echos » du 28 avril).

Le succès de l'OPA n'est pas acquis
Suivant l'avocat général, la cour d'appel n'a donc pas agréé la remise en cause du caractère indépendant du cabinet expert mandaté, Accuracy, contesté au motif en particulier que le cabinet a effectué diverses missions pour le compte de l'ex-AXA Private Equity (APE) devenu Ardian. Le ministère public avait notamment relevé que l'ex-APE ne représente que 0,9 % de son chiffre d'affaires sur les dix-huit mois passés. En outre, les deux associés signataires de l'attestation d'équité n'ont participé à aucune des missions mentionnées. S'agissant du prix de l'OPA, également contesté, la cour a, là aussi, suivi l'avocat général. Reste à savoir désormais comment va réagir le marché. Le prix de l'offre, soit 17,50 euros par action, est en effet en deçà du cours de l'action Club Méditerranée, soit 18,84 euros hier à la clôture de Nyse Euronext Paris. Le succès de l'OPA n'est pas acquis même si son taux de réussite a été fixé à un niveau bas, l'opération étant garantie à partir de 50,01 % du capital.



La Saga Club Med
sur lesechos.fr/Dossier

Jacques-Antoine Granjon rachète le Théâtre de la Michodière

Philippe Bertrand
pbertrand@lesechos.fr

Jacques-Antoine Granjon poursuit son développement dans le secteur du divertissement. Un an et demi après le rachat d'une première salle, le Théâtre de Paris, fin janvier 2013, le fondateur de Vente-privée.com annonce ce matin la reprise du Théâtre de la Michodière, toujours à Paris. Comme pour la première opération, il s'est associé au producteur Richard Caillat, patron de l'agence de marketing HighCo et de Arts Live Entertainment, et à Stéphane Hillel, directeur du Théâtre de Paris. L'acquisition s'effectue auprès du propriétaire « historique » de l'enceinte de la rue de la Michodière, Jacques

Crépineau. Selon Jacques-Antoine Granjon, le montant de la transaction est d'environ 4 millions d'euros. Le Théâtre de Paris avait été acquis, lui, pour près de 7 millions. Mais il est plus grand, comportant deux salles, l'une de 1.100 places et l'autre de 300, contre 700 seulement pour la Michodière.

« Promouvoir, vendre, produire... »
« *Nous sommes dans une démarche d'acquisition de salles de spectacles. Des spectacles que Vente-privée peut promouvoir, vendre, produire ou coproduire et distribuer* », explique celui qui vend sur son site de déstockage des millions de billets au gré d'opérations événementielles, et qui a déjà accompagné Alain Chamfort, Patricia Kaas, Florent Pagny,

Charlémie Couture, etc. « *La musique a évolué avec le numérique mais les gens ont toujours envie de se rencontrer. La digitalisation pousse les artistes à remonter sur scène* », poursuit l'entrepreneur qui va organiser les 7, 8 et 9 juillet prochain au Théâtre de Paris, « La, la, la » son premier festival, avec, entre autres, Catherine Ringer et Suzanne Vega. Le PDG de Vente-privée.com suit une logique d'intégration verticale partagée par des opérateurs de téléphonie, des chaînes TV et, bien sûr, par les spécialistes de l'« entertainment » comme le pôle diversissement de Fimalac et Lagardère Unlited qui, après Les Folies Bergère, vient de reprendre le Casino de Paris. Tous sont à l'affût d'autres salles. ■

INDUSTRIE & SERVICES

à suivre



Les ventes d’Hermès portées par l’Asie

LUXE — Les ventes d’Hermès ont progressé de plus de 10 % au premier trimestre, à 943,5 millions d’euros, tirées par une « *performance exceptionnelle* » au Japon et malgré le contexte économique difficile en Europe. A taux de change constant, l’activité a progressé de 14,7 %. L’impact négatif des changes a en effet grevé le chiffre d’affaires à hauteur de 40 millions. Refusant de faire des prévisions sur l’exercice en cours, la maison de luxe a maintenu l’objectif à moyen terme d’une progression de 10 % des ventes annuelles.

La Compagnie des Alpes ouvre son espace Grévin de Prague le 1^{er} mai

LOISIRS — La Compagnie des Alpes (CDA) ouvrira le 1^{er} mai son site de divertissement Grévin de Prague. La réalisation de cet espace de 3.000 m², réunissant plus de 80 personnages, a nécessité un investissement de 11,6 millions d’euros. Il s’agit de la deuxième déclinaison à l’étranger du célèbre musée de personnages de cire parisien – qu’avait déjà modernisé la CDA – après celui de Montréal, ouvert en avril 2013. La CDA vient par ailleurs d’être retenue pour créer un parc « indoor » dédié à l’univers de Spirou et du Marsupilami dans un vaste complexe en Belgique.

Thales : forte hausse des commandes

SÉCURITÉ — Thales a enregistré une hausse de 10 % de ses prises de commandes au 1^{er} trimestre 2014, 2,03 milliards, soutenues par les marchés émergents, Amérique latine et Moyen-Orient principalement. Le chiffre d’affaires est resté stable à 2,4 milliards d’euros. Thales prévoit toujours un chiffre d’affaires stable sur l’année et une amélioration de 5 à 7 % de son résultat opérationnel courant par rapport à 2013. La marge opérationnelle du groupe avait atteint 7,1 % l’année dernière.

avis

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PRÉFET DU VAL-DE-MARNE DIRECTION DES AFFAIRES GENERALES ET DE L'ENVIRONNEMENT

BUREAU DES INSTALLATIONS CLASSÉES
ET DE LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT
21/29, avenue du Général-de-Gaulle - 94038 Créteil Cedex
01 49 56 60 00 www.val-de-marne.pref.gouv.fr

AVIS DE CONSULTATION DU PUBLIC

Installations classées soumises à enregistrement
Code de l'environnement
Art. L511-1, L512-7 à L512-7-7 & R512-46-1 à R512-46-30

La société SOGEA TPI a présenté au Préfet du Val-de-Marne, une demande pour l'enregistrement sur le territoire de la commune de BOISSY-SAINT-LÉGER, chantier de déviation de la RN19, en vue d'exploiter une installation de production de béton prêt à l'emploi, constituant une installation classée assujettie aux prescriptions générales de l'arrêté ministériel du 8 août 2011 relatif aux installations relevant du régime de l'enregistrement au titre de la rubrique n° 2518 de la nomenclature. L'arrêté préfectoral n° 2014/5200 du 18 avril 2014 a ouvert une consultation du public sur ce dossier de demande d'enregistrement du 2 juin 2014 au 28 juin 2014 inclus. Le public pourra prendre connaissance du dossier et formuler ses observations sur le registre ouvert à cet effet à la mairie de BOISSY-SAINT-LÉGER, 7, boulevard Léon Révillon, aux jours et heures d'ouverture suivants :
- Lundi, Mardi, Mercredi et Vendredi : 8h30 à 12h00 et 13h30 à 17h30
- Jeudi : 13h30 à 17h30
- Samedi : 8h30 à 12h00
Les observations du public pourront également être adressées avant la fin du délai de consultation, soit avant le 28 juin 2014 :
- par courrier à la Préfecture du Val-de-Marne à l'adresse susvisée,
- par courrier électronique environnement-et-prevention-des-risques@val-de-marne.gouv.fr
A l'issue de la consultation du public, le registre sera clos et signé par le maire de BOISSY-SAINT-LÉGER et transmis avec les observations du public au Préfet du Val-de-Marne, compétent pour prendre la décision relative à la demande d'enregistrement, par arrêté préfectoral d'enregistrement, éventuellement assorti de prescriptions particulières complémentaires aux prescriptions générales fixées par arrêté ministériel, ou d'un arrêté préfectoral de refus.
Le déroulé de la consultation est mis en ligne sur le site internet de la préfecture.

DEPARTEMENT
DES HAUTS DE SEINE
VILLE DE GENNEVILLIERS

Par délibération du 9 avril 2014, le conseil municipal de la ville de Gennevilliers a décidé de soumettre les travaux de ravalement à autorisation au titre du code de l'urbanisme conformément à son article R421-17-1, tel qu'issu du décret du 27 février 2014.

CONGLOMÉRAT

Alstom : ce que promet

- Le conglomérat américain propose au gouvernement français d’implanter quatre
- Il s’engage « à faire croître le nombre de nos emplois en France », notamment ceux

Véronique Le Billon
vlebillon@lesechos.fr

Pour remporter Alstom et convaincre le gouvernement français de l’intérêt de son offre, le PDG de General Electric s’est engagé dans une véritable opération séduction. Au lendemain de son rendez-vous avec François Hollande, Jeffrey Immelt a envoyé au chef de l’Etat une lettre de quatre pages dans laquelle il précise, point par point, ses engagements.

Selon ce courrier dont « Les Echos » ont obtenu copie, le PDG de General Electric s’engage d’abord « à faire croître le nombre de nos emplois en France, particulièrement les emplois hautement qualifiés dans l’ingénierie et de la production localisés en région ». Si General Electric, qui compte déjà « 10.000 collaborateurs sur le sol français », ne s’engage pas sur un chiffre précis, le groupe sait que c’est là le critère numéro un du chef de l’Etat. « Par rapport à ce dossier, je n’ai que ce seul critère : qu’est-ce qui sera le plus favorable à la création d’activité en France et à l’emploi en France ? » avait indiqué, lundi, François Hollande.

Deuxième point sur lequel GE entend rassurer l’exécutif français, les centres de décision, une préoccupation que Jeffrey Immelt juge « légitime ». Le groupe américain promet d’implanter en France « les sièges mondiaux des activités grid (réseaux), hydro, éolien offshore et turbines vapeur ». Compte tenu de l’importance de l’hydroélectricité en France, le groupe indique qu’il est « prêt à accueillir des investisseurs français au capital de cette activité ». Un gage donné au gouvernement, alors que la mise en concurrence des concessions hydroélectriques fait l’objet d’un débat difficile entre EDF, les concurrents étrangers et les parlementaires (lire aussi page 19).

General Electric n’est pas du tout présent dans les turbines pour les centrales hydroélectriques, ni dans l’éolien en mer, où le groupe s’engage par ailleurs « à honorer les engagements industriels et en termes d’emplois déjà pris par Alstom à Cherbourg et à Saint-Nazaire ». Des engagements pris par l’équipementier français après avoir remporté, avec EDF, trois des quatre premiers champs d’éoliennes en mer et alors que le gouvernement doit attribuer

Le patron de General Electric, Jeffrey Immelt. Photo Alain Jocard/AFP

deux nouveaux champs ces prochains jours.

GE se dit là aussi prêt à étudier « toute proposition d’acquisition de la part d’investisseurs français pour les activités éolien onshore et offshore d’Alstom ». Très gourmand en capitaux, le secteur de l’éolien en mer est en pleine phase de consolidation. Le concurrent français d’Alstom dans l’éolien en mer, Areva, vient ainsi de signer une coentreprise avec l’espagnol Gamesa.

Le site de Belfort, où GE possède une usine de turbines à vapeur et a installé son siège européen, deviendrait « le siège européen de l’activité

thermique de GE ». Le siège mondial d’Alstom de cette activité est aujourd’hui situé en Suisse, où Alstom avait racheté des actifs à ABB.

Un projet de joint-venture dans le transport

Alors que Siemens a proposé hier au conseil d’administration d’Alstom de déposer une offre sous condition (lire ci-contre) qui intégrerait un volet dans le transport, General Electric propose aussi, à la demande du gouvernement, de consolider ce pôle, que le groupe n’envisage pas d’acquérir. GE indique ainsi avoir mis à l’étude « avec Alstom la possibilité de créer un joint-venture avec l’activité mondiale de signalisation de GE ». Une activité perçue à fort potentiel.

Concernant le secteur stratégique du nucléaire, où Alstom est un partenaire privilégié d’EDF et d’Areva en France et à l’exportation, GE indique avoir « entendu votre volonté de tenir compte du caractère souverain de l’industrie nucléaire ». L’exécutif avait indiqué vouloir maîtriser « l’indépendance énergétique de la France ». Rappelant être déjà « un fournisseur fiable » pour le secteur, « nous sommes résolus à collaborer avec l’Etat, Areva et EDF afin de protéger ce secteur et de préserver ses exportations », promet Jeffrey Immelt.

Sur la forme, GE avait le souci de montrer qu’il n’est pas prédateur et rappelle volontiers qu’Alstom est venu le chercher. En matière de gouvernance, GE proposerait à son conseil d’administration, en cas de succès de son offre, « d’accueillir en son sein un dirigeant d’entreprise français de premier plan ». ■

Les chiffres clefs des trois groupes

General Electric

Chiffre d’affaires, en 2013*

146,0 milliards de dollars

Répartition par activités

Activité	Pourcentage
Production d'énergie	24 %
Aéronautique	21 %
Pétrole et gaz	18 %
Imagerie médicale	16 %
Electro-ménager et éclairage	8 %
Energie (services)	7 %
Transport	6 %

* EXERCICE (MARS 2013) DÉCALÉ POUR ALSTOM

Alstom : un conseil très international

- Le conseil d’administration d’Alstom compte 14 membres, dont la moitié n’est pas française.
- Neuf des 14 administrateurs sont indépendants.
- On y compte 4 femmes, soit 28 % de représentation.
- Seul Patrick Kron exerce des fonctions exécutives.
- Actionnaire à hauteur de 29,4 %, Bouygues est représenté par 2 administrateurs, dont Olivier Bouygues, directeur général délégué du groupe de BTP.

Siemens veut déposer une offre sur le français, mais demande du temps avant de se lancer

Le groupe munichois a déclaré hier qu’il convoite le groupe français, tout en réclamant quatre semaines avant de déposer une offre.

Jean-Philippe Lacour
— Correspondant à Francfort
Thibaut Madelin
— Correspondant à Berlin

Une offre sur Alstom, mais pas tout de suite et à condition de pouvoir la préparer sérieusement. C’est en substance ce qui ressort chez Siemens d’un communiqué laconique publié hier en fin d’après-midi, où le groupe munichois a affirmé, au sortir d’une réunion extraordinaire du directoire et du conseil de surveillance, que la décision a été prise de déposer une offre sur Alstom.

« Le prérequis à cette offre est qu’Alstom donne à Siemens accès aux données de l’entreprise et lui accorde l’autorisation de s’entretenir avec sa direction pendant une période de qua-

tre semaines », ajoute le communiqué. Siemens qui pour l’instant n’a pas transmis d’offre engageante veut se lancer une fois seulement qu’il aura vérifié tous les ressorts des activités d’Alstom. Le munichois a envoyé une lettre en ce sens hier à son rival français.

Pour Siemens, la priorité est d’avoir le temps de détailler un projet industriel, d’avoir accès aux mêmes informations que le géant américain et de rentrer dans un dialogue avec Alstom et toutes les parties prenantes (actionnaires, salariés, Etat...). Reste à savoir si le fleuron français, qui a négocié un accord avec l’américain, acceptera d’ouvrir ses salles de données au groupe allemand, dont il soupçonne avant tout des intentions hostiles.

Un porte-parole de Siemens a refusé de commenter un article de Bloomberg évoquant dans le même temps un intérêt pour les activités d’énergie du britannique Rolls-Royce. Le groupe allemand pourrait

annoncer une transaction avec la société de Londres le 7 mai, lors de la présentation de la nouvelle stratégie par son patron, Joe Kaeser, croit savoir l’agence de presse citant des sources anonymes.

Ouvrir un dialogue

De quoi brouiller le message de Siemens envers les actionnaires d’Alstom et les pouvoirs publics. Après la confirmation d’un accord entre Alstom et GE, l’allemand a réagi le week-end dernier en formulant une contre-proposition. Il propose de récupérer les actifs d’énergie du fleuron industriel français en échange de cash et d’une partie de sa propre activité ferroviaire, dont le train à grande vitesse ICE, concurrent frontal du TGV. Siemens s’est fait une idée de la valeur des trois divisions d’Alstom objet de sa convoitise – énergies thermique, renouvelables et réseaux électriques – et qu’il juge entre 10 et 11 milliards d’euros. Sur le plan social, il s’engage à conserver

pendant trois ans les sites industriels et les emplois français.

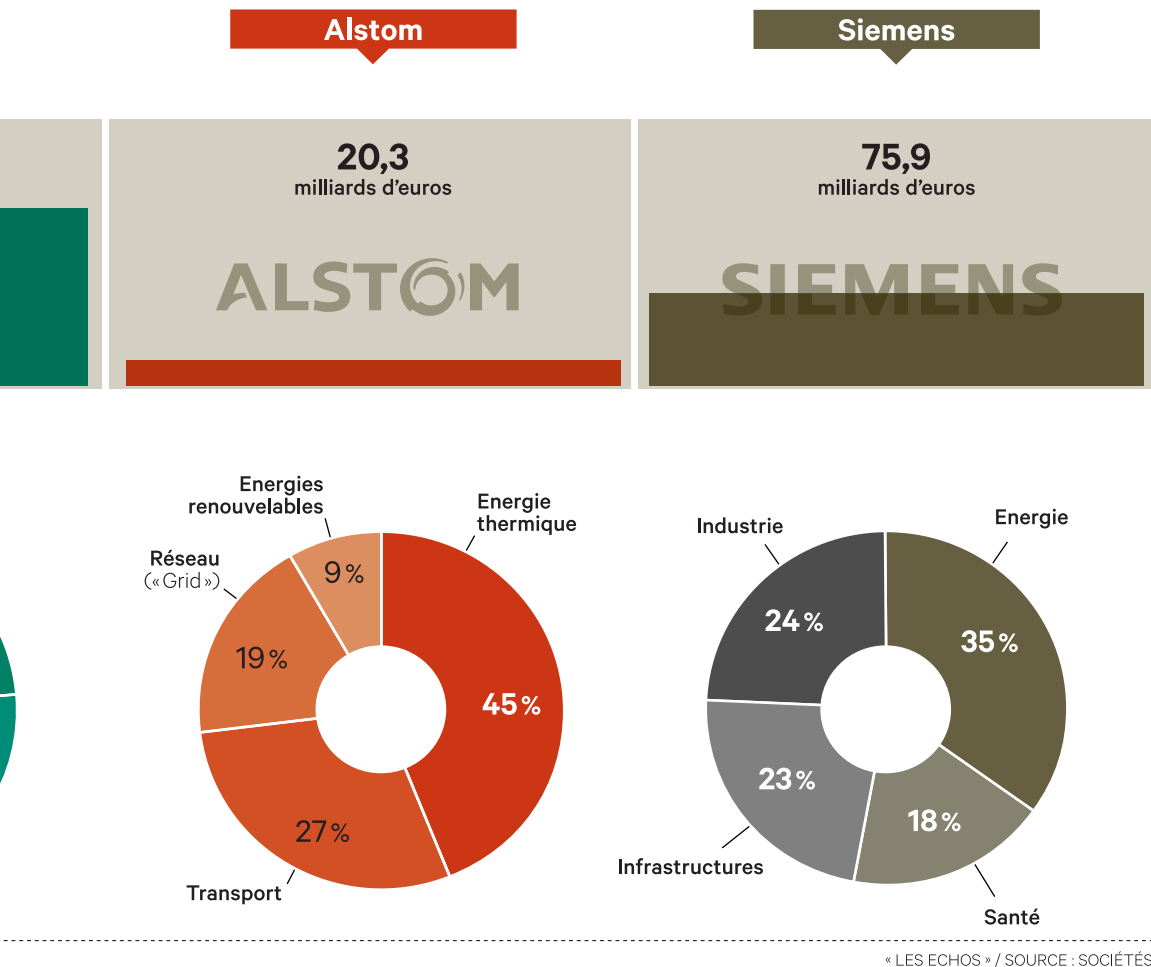
Siemens est disposé à améliorer sa proposition. Parmi les points de discussion sur lesquels il est ouvert : le volet ferroviaire. En proposant de transférer à Alstom ses trains à grande vitesse et ses locomotives, deux activités réputées fragiles et faibles en termes de marge, le groupe a manifestement heurté les sensibilités françaises et en est conscient. Pour lui, cette première approche n’est pas son dernier mot. Son but est d’ouvrir un dialogue.

Un dialogue qui sera scruté de près par les syndicats français mais aussi allemands. « Une condition indispensable à l’échange de l’activité ferroviaire de Siemens contre la division énergie d’Alstom sont naturellement des garanties étendues en faveur de la sécurité de l’emploi et de tous les sites industriels de Siemens », a prévenu Jürgen Wechsler, chef de la branche bavaroise du syndicat IG Metall. ■



General Electric à Hollande

centres de décision mondiaux de GE dans l'Hexagone.
« hautement qualifiés ».



DÉCRYPTAGE // Les Américains n'ont jamais accumulé autant de trésorerie à l'étranger.

Pourquoi les entreprises américaines font leur marché en Europe

Lucie Robequain
lrobequain@lesechos.fr
— Correspondante à New York

En l'espace d'une semaine, pas moins de quatre groupes américains ont annoncé leur intention d'absorber un concurrent européen. General Electric se bat pour les activités énergie du français Alstom. Pfizer fait des avances au britannique AstraZeneca. Le fabricant de médicaments génériques Mylan poursuit le suédois Meda. Quant à Eli Lilly, il va racheter le pôle de santé animale du suisse Novartis pour un peu plus de 5 milliards de dollars. Hormis la dernière, ces offres d'achat ne sont pas certaines d'aboutir. Mais elles révèlent une tendance de fond : en dépit de l'euro fort, les groupes américains, qui n'ont jamais réalisé autant de profits que l'an dernier, ont un gros appétit d'acquisitions en Europe. Plus de 230 opérations ont été annoncées depuis le début d'année, soit une hausse de 6 % par rapport à la même période de 2013. « Les entreprises américaines ont retrouvé la croissance plus rapidement que l'Europe et ont donc un avantage certain », explique Johannes Groeller, chez Morgan Stanley.

Leurs motivations sont évidemment industrielles. Mais les questions fiscales jouent aussi. Les Etats-Unis sont en effet parmi les seuls pays au monde à taxer l'intégralité des bénéfices de leurs entreprises, y compris ceux réalisés à l'étranger. Celles-ci peuvent échapper à l'impôt, à condition de ne jamais rapatrier cet argent aux Etats-Unis. Et elles ne s'en privent pas : au fil des

ans, les multinationales ont accumulé des montagnes de cash à l'étranger. Elles les ont encore gonflées de 12 % l'an dernier, au point d'atteindre le montant record de 2.000 milliards à la fin décembre.

L'utilisation qu'elles peuvent faire de cet argent est assez restreinte : elles peuvent le réinvestir dans leurs filiales étrangères ou racheter des concurrents. C'est ce qu'a fait Microsoft en rachetant les téléphones portables du finlandais Nokia l'an dernier. Hewlett-Packard et Cisco, quant à eux, ont fait le choix d'absorber des éditeurs de logiciels britanniques, à savoir Autonomy pour le premier (11 milliards de dollars) et NDS pour le second (5 milliards de dollars).

General Electric, qui a accumulé un butin de 57 milliards de dollars hors des Etats-Unis, a lui aussi grand intérêt à faire son marché en Europe. S'il voulait racheter un concurrent américain, il devrait rapatrier l'argent aux Etats-Unis et payer 35 % d'impôt sur la somme. Une acquisition en Europe lui revient donc moins chère. Même constat pour Pfizer, qui conserve près de 70 milliards de trésorerie hors des Etats-Unis.

Cet expansionnisme est loin de ravir l'administration Obama. De fait, l'argent injecté en Europe est autant que les groupes américains n'utiliseront pas « *pour acheter des entreprises nationales, financer des infrastructures aux Etats-Unis et payer des dividendes. C'est un grave problème car cet argent ne soutient pas la croissance économique aux Etats-Unis* », souligne Robert Pozen, de la Brookings Institution. ■

230

OFFRES D'ACHAT,
au moins, ont été lancées
depuis le début de l'année
par des firmes américaines
sur des entreprises
européennes.

Hollande et Montebourg permettent à Siemens de rester dans la course

Le conseil d'administration d'Alstom devait décider hier soir de prendre le temps d'examiner les offres de GE et Siemens.

**Elsa Freyssenet,
Véronique le Billon
Laurence Boisseau**

L'Etat a atteint son premier objectif dans le dossier Alstom : empêcher que la vente du fleuron industriel français ne soit actée en quelques jours et disposer d'un délai d'un mois pour que le groupe français, et l'exécutif, puissent examiner dès maintenant l'offre de l'américain GE et, si elle se matérialise, celle de l'allemand Siemens. GE, pour lequel le conseil d'administration d'Alstom aurait émis à l'unanimité la volonté d'accepter une offre non exclusive, devrait donc conserver une longueur d'avance, sans que la porte soit fermée à Siemens.

Réuni pour la troisième fois depuis vendredi, le conseil d'administration d'Alstom devait hier soir mettre en place un dispositif garantissant un examen ouvert des offres. C'est ce que demandait le ministre de l'Economie, Arnaud Montebourg, et c'est ce que l'exécutif s'est donné les moyens d'obtenir, selon une stratégie arrêtée lundi soir dans le bureau de François Hollande. Par la voie de la réglementation boursière, d'abord, en se tournant dès hier matin vers l'Autorité des marchés financiers pour qu'elle veille « *à l'égalité de traitement stricte* » entre les deux offres. En fin de journée, Gérard Rameix, président du gendarme boursier, a ainsi demandé à Alstom d'« *informer le marché sur le*

contenu et les modalités des offres en présence ». Et ce avant ouverture de la Bourse mercredi. Il a rappelé « que le conseil d'administration avait pour devoir d'examiner les différentes solutions de façon objective et professionnelle, sur la base de critères clairs ».

Simultanément, la discussion a été menée au plus haut sommet de l'Etat avec l'actionnaire principal du groupe, Martin Bouygues. Le chef de l'Etat, qui l'a reçu à l'Elysée lundi, souhaitait que l'industriel pèse de tout son poids pour différer la décision. S'agissant de l'offre de GE, il nourrissait aussi, au-delà de la question de l'indépendance énergétique, une inquiétude: le sort de la branche transports d'Alstom. *« Il faut du temps pour obtenir la meilleure offre possible sur toutes les activités »*, résume un proche du président. François Hollande a, semble-t-il, été convaincant.

Patrick Kron critiqué

Bouygues, qui a été soutenu en vain par l'exécutif pour la reprise de SFR, ne veut pas être accusé de pratiquer ce qu'il a reproché à Vivendi : à savoir ne pas étudier au même niveau deux offres en présence. Selon plusieurs sources, il s'engagerait aussi à rester dans la branche transport d'Alstom. Et cela « *pour une durée décente* », indique une source. Dans le scénario d'un deal avec GE, l'introduction en Bourse prévue n'aurait plus lieu d'être, la branche transport d'Alstom devenant la seule activité du groupe cotée une fois l'énergie cédée.

Afin d'obtenir cette évolution de la part de Martin Bouygues, l'Etat a pu faire valoir son aide récente dans la téléphonie. Le gouvernement a aussi veillé à ne pas le mettre en

cause publiquement. Heurté d'avoir appris le projet de cession d'Alstom, jeudi dernier par une dépêche Bloomberg, Arnaud Montebourg a concentré ses foudres publiques sur le PDG d'Alstom, Patrick Kron, accusé de « mensonge » hier à l'Assemblée et snobé la veille par François Hollande.

S'il a remporté la première manche, l'exécutif n'a pas remporté la partie. L'avenir du groupe français est toujours très incertain. D'autant que l'Etat souhaite obtenir de GE ou de Siemens une offre qui s'apparente à « *une alliance* » avec Alstom et « *pas une vente par pièces détachées* », dit le ministre de l'Economie. « *C'est risqué, mais on ne pouvait pas laisser penser qu'on laissait brader Alstom sans réagir* », reconnaît-on à Bercy. Le gouvernement a demandé à GE de faire des propositions pour renforcer Alstom Transport (lire ci-contre). De son côté, Siemens profite de l'opportunité ouverte pour pousser son avantage. En « *condition préalable* » au dépôt de son offre, le groupe allemand demande « *l'accès aux données et à des interviews avec le management* » d'Alstom. Le chef de l'Etat tient à ne pas exprimer pour le moment de préférence. Cela a conduit Arnaud Montebourg, qui avait penché lundi pour Siemens à assurer aux syndicalistes, reçus hier à Bercy, n'avoir « *pas choisi* ». Ses interlocuteurs espèrent, eux, que le délai accordé permettra de faire émerger une troisième voie. « *On propose une solution de pérennité où Alstom resterait indépendant, le gouvernement écoute mais ne répond pas* », a indiqué le patron de la fédération CFTD de la métallurgie Dominique Gillier, à l'issue de la réunion à Bercy. ■

Nous assurons
ce qu'il y a
de plus précieux
au monde

La confiance est la clé de tout échange.

Partout dans le monde, elle rend possible le commerce et la croissance.

Coface, un leader mondial de l'assurance-crédit, apporte la confiance dont les entreprises ont besoin pour se développer.

Les 4 500 experts de Coface présents dans près de 100 pays sont fiers d'accompagner et de conseiller plus de 35 000 entreprises chaque jour.

Avec Coface, la confiance est assurée.

coface
FOR SAFER TRADE*

coface.com

Pour des échanges plus sûrs

→ CONGLOMÉRAT

Les dix questions clefs de l'explosif dossier Alstom

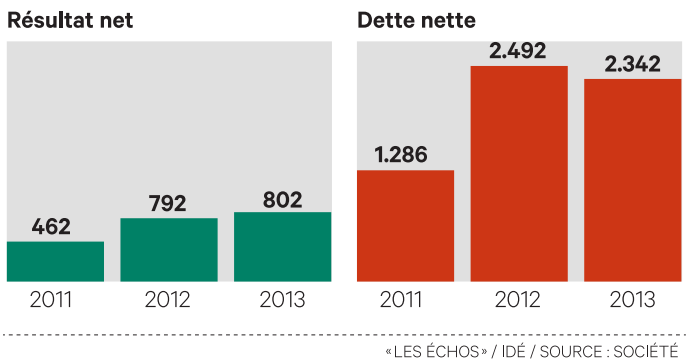
1 Y a-t-il urgence à céder Alstom ?

Au vu des derniers résultats trimestriels, Alstom n'est pas au bord du gouffre : le chiffre d'affaires a certes baissé de 1 % sur les neuf premiers mois de son exercice 2013-2014 et son carnet de commandes de 12 %, mais celui-ci représente encore peu ou prou un an de chiffre d'affaires. Les inquiétudes du groupe – et du gouvernement – se situent plutôt sur le moyen terme : la direction a engagé un plan d'économies pluriannuel, des cessions d'actifs non stratégi-

ques et l'ouverture du capital pour sa branche ferroviaire sans que cela ne rassure les analystes et les marchés financiers, le cours ayant poursuivi sa chute en Bourse. Ces dernières années, la part des économies matures (Europe et Amérique du Nord) s'est encore renforcée dans l'activité de l'équipementier, alors que la concurrence des pays émergents va aller croissante. Le groupe est en outre fortement endetté et n'arrive pas pour l'heure à honorer ses objectifs de marge. — **V. L. B.**

Les chiffres annuels du groupe

En millions d'euros, exercice clos à fin mars



2 Pourquoi Bouygues veut-il vendre ?

Pour Martin Bouygues, Alstom n'est plus une participation stratégique. C'est devenu évident fin 2012, lorsque le groupe de Patrick Kron a augmenté son capital de 350 millions d'euros. Bouygues s'est laissé diluer à un peu moins de 30 % du capital. Selon un proche de la direction, Martin Bouygues a été déçu : « *Il espérait bénéficier d'une position privilégiée à chaque fois qu'Alstom décrocherait un chantier, mais Kron n'a laissé personne mettre le nez dans ses affaires.* » Alstom devenait d'autant plus encombrant que ses dividendes ont diminué à partir de 2011. Surtout, et Martin Bouygues l'aurait expliqué à Arnaud Montebourg dès 2012, le groupe de BTP ne peut pas lutter sur deux fronts à la fois : la création d'un quatrième opérateur mobile a mis en danger Bouygues Telecom, prioritaire par rapport à Alstom. Si GE l'importe, Bouygues pourrait finir par empêcher quelques milliards d'euros. De quoi recapitaliser les télécoms pour investir dans le fixe, voire réaliser de petites acquisitions. En tout cas, de quoi voir venir... — **S. G.**

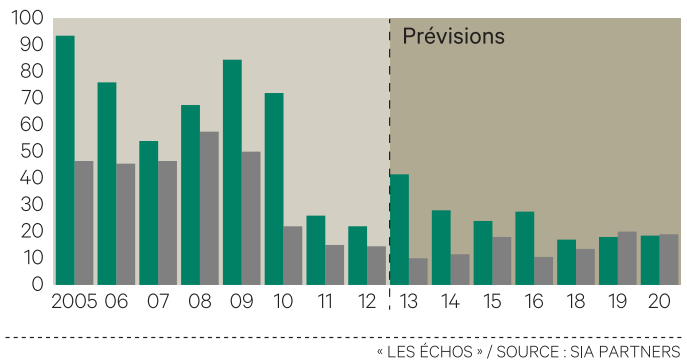
3 La faute au marché de l'énergie ?

Les difficultés d'Alstom sont essentiellement liées à sa branche énergie, qui représente 71 % de son activité et dont les commandes se sont effondrées. Le groupe subit la crise du marché des turbines, qui connaît un net coup d'arrêt depuis trois ou quatre ans, en raison du ralentissement économique en Europe comme sur les marchés émergents. Et cela devrait durer. Selon le cabinet SIA Partners, alors qu'il affichait un rythme de croissance de 4 à 5 % par an avant la crise, le marché des centra-

les à gaz ou à charbon ne croîtra pas plus de 1 % par an sur les sept prochaines années. Avec de fortes disparités géographiques : il se contracte en Europe, où des capacités sont supprimées, tandis que l'essentiel de la croissance se concentre en Asie, notamment en Chine. Or Alstom y est quasi absent et de nouveaux concurrents y sont apparus, tels que les chinois Dongfang, Harbin et Shanghai Electric. Le Moyen-Orient est la seule zone en croissance où Alstom est bien positionné. — **A. F.**

Nouvelles centrales à charbon et à gaz

Capacité installée dans l'année, en GW



Alstom Transport est présent dans 60 pays. Photo Alstom

4 Le ferroviaire peut-il survivre seul ?

Oui, s'il se muscle encore. Malgré sa présence dans 60 pays et des contrats majeurs récemment remportés en Afrique du Sud ou pour le métro de Riyad, Alstom Transport (26.000 personnes et 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires) dépend trop de l'Europe. Pour accélérer à l'export, Alstom cherchait ces derniers mois à attirer des partenaires industriels ou financiers, via une mise en Bourse. Mais la division refusait une alliance avec Siemens tant les entreprises sont concurrentes dans le rail. Aujourd'hui, le dossier Alstom Transport est suspendu au sort de sa maison mère. Dans l'hypothèse d'un deal global Alstom-Siemens, l'allemand proposait en début de semaine d'apporter au français son matériel roulant, mais pas la branche signalisation qui va avec. Ce qui, outre de lourdes conséquences sociales, reviendrait à créer un « Airbus du ferroviaire »... aux ailes coupées. GE propose lui une JV dans la signalisation. — **C. B.**

5 Pourquoi GE mise sur l'Europe ?

Seraient-ils fous chez General Electric (GE) ? Pourquoi le groupe américain très présent en Asie et dans l'ensemble des pays émergents et qui peut compter en prime sur le dynamisme retrouvé de son marché domestique mise encore sur un Vieux continent connu pour ses lourdeurs sociales et sa faible croissance ? D'abord parce que GE réalise près de 18 % de son chiffre d'affaires en Europe, soit plus de 25 milliards de dollars. Il y détient 70 sites industriels et emploie plus

de 84.000 personnes, qui contribuent à plus de 10 milliards de dollars d'exportations. L'Europe n'est pas le moteur de la croissance du groupe mais pas question pour autant de négliger des clients dans le transport aérien, l'énergie ou le médical. Surtout, près d'un tiers des brevets déposés chaque année par GE sont made in Europe. Signe de cet intérêt pour l'Europe depuis 2010, 60 % des acquisitions de GE dans le monde ont porté sur des cibles européennes pour près de 20 milliards. — **D. Bx.**



Siège de l'AMF. Photo Arnaud Poilleux / « Les Echos »

6 Pourquoi le titre a été suspendu 3 jours ?

Plusieurs jours de suspension de cotation, c'est beaucoup et c'est rare. « *Les autorités de marché n'aiment pas suspendre les cours, car les opérateurs, eux, veulent traiter* », explique un avocat. Preuve en est, récemment, ni les actions Vivendi ni celles de Numericable, Altice, Lafarge ou Peugeot n'ont été suspendues. Elles étaient pourtant au cœur d'opérations stratégiques. Seules exceptions, Steria et Sopra début avril. Les deux titres n'ont pas été traités pendant deux jours avant que leur mariage ne soit officialisé. « *C'est fréquent, en revanche, quand les entreprises sont en difficulté. En 2011, Anovo a été suspendu pendant un mois et demi* », rappelle un trader. « *Cette fois-ci, on a eu l'impression que les autorités avaient voulu bâillonner le marché pour l'empêcher de s'exprimer* », commente un gérant alternatif. D'autres voient les choses différemment : « *Le titre Alstom avait gagné 11 % jeudi suite aux rumeurs et il fallait éviter un emballement excessif* », indique une source proche du dossier — **L. Boi.**

7 Siemens, synonyme de casse sociale ?

S'il est difficile à ce stade d'évaluer l'impact de chaque offre sur l'emploi chez Alstom, qui compte 18.000 salariés en France, General Electric est clairement plus complémentaire que Siemens avec le groupe français. L'américain est leader mondial des turbines pour centrales à gaz, tandis que le français domine dans les centrales à charbon, les centrales hydroélectriques, ou encore le transport d'électricité. GE emploie certes 11.000 salariés en France, dont 1.800 à Belfort dans l'énergie, mais les turbines à gaz de moyenne et grande puissance qu'il y produit ne sont pas concurrentes de celles d'Alstom. Siemens (qui emploie 7.000 personnes dans l'Hexagone) compte davantage de doublons avec le français : dans les turbines à gaz et à charbon, dans l'éolien en mer, le ferroviaire... Même si l'allemand s'engage à ne pas licencier pendant trois ans, les syndicats redoutent une sévère casse sociale à moyen terme. Sans parler des cessions que pourraient imposer les autorités de la concurrence, à Bruxelles... — **A. F.**

8 Quel avenir pour Patrick Kron ?

Il est évidemment trop tôt pour le dire. Mais une chose est sûre, le PDG d'Alstom n'a pas que des soutiens à Bercy, où l'on assure avoir appris seulement la semaine dernière l'existence de discussions avec General Electric. Auréolé du sauvetage de l'entreprise, en 2004, Patrick Kron a toujours revendiqué son côté franc-tireur et son indépendance vis-à-vis de la puissance publique. « *Personne d'autre que mon conseil d'administration n'est capable de me faire bouger d'un*

centimètre sur ce que je considère comme raisonnable », indiquait-il fin 2009 aux « Echos », juste après avoir mis la main sur la filiale de transmission d'électricité d'Areva... Les semaines qui viennent montreront s'il est capable d'imposer un choix autre que celui de l'Etat. Mais au-delà se pose la question de son avenir personnel au sein du futur Alstom. La réponse ne sera pas la même selon que le vainqueur s'appelle Siemens ou GE... — **P. Po.**



Patrick Kron, PDG d'Alstom. Photo Alstom

9 Alstom adossé à un français : possible ?

Adossier Alstom à un groupe français fait évidemment partie des scénarios qui ont été étudiés – au moins par le gouvernement. Une piste à l'étude, mais non confirmée, serait de constituer un consortium associant l'équipementier français à Safran, ainsi qu'au britannique Rolls-Royce (« Les Echos » du 29 avril 2014). En France, un schéma associant EDF ou Areva ne paraît pas à l'ordre du jour : EDF, qui est fournisseur d'électricité mais qui est aussi architecte-ensemblier de centrales électriques, ne souhaite pas réaliser d'intégration verticale de ses activités. Quant au groupe nucléaire public Areva, convalescent depuis l'accident nucléaire de Fukushima, il n'aurait probablement pas les moyens financiers de se développer en même temps qu'Alstom. Le nom de Schneider Electric a également été cité, sans suite jusqu'ici. Reste une participation financière. Le gouvernement a démenti envisager une cession de parts d'EDF pour financer le développement d'Alstom. — **V. L. B.**

10 Peut-on bloquer l'opération ?

Il y a un décret que mon gouvernement avait pris qui permet à l'Etat de bloquer une opération de rachat lorsqu'il y a des intérêts stratégiques en cause, et il y en a », a indiqué hier l'ancien Premier ministre François Fillon. Le décret « anti-OPA » en question a été publié fin 2005, après la tentative avortée de rachat de Danone par l'américain Pepsi. Il permet en théorie à l'Etat de bloquer toute opération menée par un investisseur étranger sur une

entreprise intervenant dans un secteur « stratégique ». Le décret en définit une dizaine, mais de façon assez restrictive : défense, sécurité privée, biotechnologies, production d'antidotes, interception de communications, sécurité informatique et cryptologie, jeux d'argent, « technologies duales » pouvant être utilisées à des fins civiles et militaires. Reste à savoir si Alstom entre dans l'une de ces catégories. — **E. C.**

Le marché de l'immobilier de luxe repart en flèche

IMMOBILIER

Après une baisse du marché haut de gamme l'an dernier, le nombre de transactions est reparti en flèche.

Les prix restent stables, selon Daniel Féau.

Myriam Chauvot
mchauvot@lesechos.fr

La France avait été l'an dernier l'un des deux seuls pays, avec Hong Kong, où l'immobilier de luxe s'était très mal porté en volume, avec une baisse de 30 % du nombre de ventes à Paris pour les biens supérieurs à 2 millions d'euros, selon Christie's International Real Estate. Paris avait même été la seule place au monde où les prix avaient dévié (-10 % en 2013), alors qu'ils affichaient partout ailleurs une santé insolente. Le même bilan navré de l'année écoulée avait été fait en janvier par tous les acteurs du haut de gamme dans l'Hexagone. Selon Daniel Féau, la tendance



Cet hôtel particulier face à la tour Eiffel a été vendu en trois semaines par Daniel Féau pour 40 millions d'euros. Photo Daniel Féau

s'est néanmoins inversée. Le réseau en veut pour preuve l'évolution de son chiffre d'affaires au premier trimestre 2014 : +16 % et même +106 % sur le seul mois de mars 2014 avec une poursuite du rebond en avril. « Cette forte hausse du chiffre d'affaires est liée à la progression du nombre de ventes, notamment pour les biens d'une valeur supérieure à 2 millions d'euros, et non pas à l'augmentation des prix. Ceux-ci ne baissent plus sur

le haut de gamme, mais ne remontent pas encore, commente Daniel Féau. Cette croissance forte du nombre de ventes de nos agences est notamment consécutive au retour d'acquéreurs étrangers qui renonçaient à leur acquisition depuis deux ans et que nous voyons aujourd'hui revenir, principalement parce qu'ils sont attirés par la baisse des prix. » Ces acquéreurs étrangers ont aussi finalement intégré qu'ils n'étaient

concernés qu'à la marge par l'évolution de la fiscalité française.

« Fenêtre de tir »

Les acquéreurs nationaux, quant à eux, reviennent sur le marché parisien. « Il n'a pas offert depuis longtemps la combinaison d'une offre aussi abondante à des prix ayant fortement baissé, tout cela dans un contexte de taux d'intérêt très faible, estime Daniel Féau. Il y a probablement là une "fenêtre de tir" que certains ne veulent pas manquer. »

En 2013, la forte baisse de 10 % dans le haut de gamme avait contrasté avec celle, beaucoup plus modérée, du prix de vente moyen à Paris : la baisse avait été de moins de 2 % d'après les notaires, avec un montant moyen de transaction de 420.000 euros.

Le contraste est toujours vrai, mais dans l'autre sens, puisque actuellement, les promoteurs estiment le marché des logements neufs de plus en plus déprimé (selon l'enquête de conjoncture du ministère en avril). Mais « dans le monde, le marché immobilier de luxe évolue parallèlement aux volumes des ventes d'art, et non au volume de ventes de logements », rappelle, en guise de conclusion, l'étude de Christie's International Real Estate. ■

Logement : la construction neuve poursuit sa chute

IMMOBILIER

Le marché s'enfonce sous les 300.000 mises en chantier annuelles.

Les octrois de permis de construire ont encore chuté de 25%.

La promesse de Ségolène Royal de créer 100.000 emplois en trois ans en s'appuyant sur le BTP et la rénovation énergétique des logements va vite se heurter au principe de réalité. Car, selon les dernières statistiques ministérielles, la chute des octrois de permis de construire et des mises en chantier de logements neufs continue de s'accélérer.

Sur le premier trimestre, les permis de construire ont reculé de 25 % par rapport à la même époque l'an dernier (portant le recul sur douze mois cumulés à 20 %) et les mises en chantier dans le neuf ont, elles, baissé de 11 % (-3 % sur douze mois cumulés). Pour les maisons (de constructeurs comme de promoteurs), le marasme continue, avec des permis de construire en chute de 41 %, alors que ceux pour des appartements se replient de 9,5 %.

Les logements collectifs voient leurs mises en chantier reculer de 15 % au premier trimestre contre -13 % pour les logements individuels. Au final, sur les douze derniers mois, 322.300 logements ont été mis en chantier (-4 %) dont 286.671 logements neufs, le reste consistant en des travaux sur existant. On s'enfonce chaque mois un peu plus sous la barre des 300.000 logements neufs annuels construits que la fédération des promoteurs qualifiait encore l'an dernier de « ligne Maginot ».

Pour la suite, cela ne va pas s'améliorer. « En avril 2014, les promoteurs immobiliers sont plus nombreux à indiquer une baisse de la demande de logements neufs et prévoient un repli des mises en chantier de logements destinés à la vente pour les trois prochains mois, note l'enquête trimestrielle de conjoncture du ministère parue lundi. A l'inverse, les mises en chantier de logements destinés à la location s'amélioreraient. »

Explosion des résidences Pour le moment, les statistiques montrent surtout une explosion des résidences de services (étudiants, seniors, tourisme...) au premier trimestre. Mais ce type d'investissement locatif défiscalisé

pourrait n'être qu'un report d'investissements se détournant du locatif Duflot. Une chose est sûre, il vaudrait mieux que le locatif neuf attire les particuliers, parce que rares sont les investisseurs institutionnels qui en veulent. Pour preuve, Foncière des Régions (FDR) semble vouloir orienter en priorité ses investissements dans le résidentiel en Allemagne, au rendement locatif meilleur qu'en France où l'immobilier est plus cher. Elle a extrait de sa filiale Foncière des Logements pour 2,4 milliards d'euros de résidentiel allemand pour le remonter dans un véhicule détenu en direct et non coté.

Pour le président de la fédération des promoteurs, François Payelle, « il est urgent de baisser les coûts supportés par la construction (normes diverses, RT 2012, etc.), d'inverser la fiscalité sur les terrains constructibles pour inciter à leur vente rapide, de stabiliser le régime locatif Duflot – on sent monter des velléités de modification – et de soutenir l'accession à la propriété, notamment en restaurant le pass Foncier ». Dans une récente étude, la fondation socialiste Terra Nova, elle, propose d'obliger l'acheteur d'un terrain constructible à construire dans un délai de cinq ans.

Sachant que la pénurie d'offre de logements est entretenue par la réticence des élus locaux à construire, Terra Nova préconise aussi l'intervention de l'Etat dans l'élaboration des plans locaux d'urbanisme et un pouvoir de sanction financière en cas de non-respect de ce dernier. En semblant oublier une évidence : les gouvernements successifs se sont toujours cassés les dents sur les députés, qui sont souvent maires et bloquent les textes limitant leur pouvoir d'élus locaux. — M. C.

Barrages : un contrôle public sera maintenu

ÉNERGIE

Ségolène Royal a annoncé que le renouvellement des concessions hydraulique passerait par la création de SEM.

Piquée au vif, Ségolène Royal n'a pas tardé à riposter. Le ministre de l'Energie, et ancienne proche de Delphine Batho, a annoncé hier qu'elle s'opposait à une « mise en concurrence pure et simple » des concessions hydrauliques, et qu'elle proposait de créer des sociétés d'économie mixte (SEM), à majorité publique, pour gérer les barrages en France. Une réponse directe à l'ex-ministre de l'énergie qui, dans une tribune publiée lundi dans nos colonnes, dénonçait avec force la privatisation de « l'énergie made in France », « sans réelle discussion », alors que l'hydroélectricité est « un trésor national fondamental pour réussir la transition énergétique ».

Atermoiements

Le principe d'une mise en concurrence des barrages avait été acté par le gouvernement en septembre dernier, après un référé de la Cour des comptes, alors que 25 % des concessions hydrauliques doivent être renouvelées avant 2023. Réclamée depuis plusieurs années par Bruxelles (et par les producteurs alternatifs d'électricité), cette mise en concurrence fait l'objet de nombreux atermoiements.

25 %

PART DES CONCESSIONS HYDRAULIQUES

Un quart des concessions hydrauliques doivent être renouvelées avant 2023.

ments, tant les réticences sont élevées. EDF opère aujourd'hui 80 % des concessions de l'Hexagone, et GDF Suez 15 %.

Dans son communiqué, Ségolène Royal précise qu'elle « considère que la mise en concurrence pure et simple présente des risques pour l'intérêt général de la gestion de la ressource en eau, de l'équilibre écologique des vallées et des conditions de distribution de l'électricité », et qu'« il faut garder un contrôle public ». La solution des SEM qu'elle préconise est déjà utilisée par la Compagnie Nationale du Rhône, détenue à 50,1 % par la CDC et des collectivités locales et à 49,9 % par GDF Suez.

Vive opposition

Ce schéma des SEM est en réalité à l'étude depuis plusieurs mois. Selon nos informations, il ne concernera toutefois pas toutes les concessions à renouveler, mais seulement celles dépassant un seuil qui reste à définir, entre 600 et 1.000 mégawatts. Le gouvernement devrait en laisser l'appréciation aux parlementaires, pour leur ménager un espace politique. Cette solution fait toutefois l'objet d'une vive opposition des syndicats d'EDF.

La ministre précise aussi dans son communiqué que ses propositions devraient se retrouver « dans le projet de loi pour la transition énergétique », repoussant ainsi, une fois encore, le calendrier de la mise en concurrence. Dans sa réponse à la Cour des comptes à l'automne dernier, le gouvernement avait indiqué que les premières mises en concurrence débuteraient au premier semestre cette année. Compte tenu du calendrier d'examen du projet de loi, cela est de facto repoussé à 2015. Le gouvernement devra en outre s'assurer que le schéma des sociétés d'économie mixte sera validé par Bruxelles. Des contacts ont été pris. — V. L. B. et A. F.

Création du leader mondial d'annonces immobilières

IMMOBILIER — La société suisse EdenHome et la société australienne ListGlobally ont fusionné pour créer le leader mondial de la diffusion d'annonces immobilières qui prend le nom de « ListGlobally ». Le nouvel ensemble compte 102 portails Internet dont Seloger.com en France, ciblant 140 millions de personnes avec des annonces traduites en 9 langues, dont le chinois.



Michel Gaillard/R&A

Le Qatar se renforce dans la Société Foncière Lyonnaise

IMMOBILIER — Crédit Agricole CIB avait cédé mi-avril 8,5 % de la Société Foncière Lyonnaise (SFL) au fonds Qatari DIC Holdings. C'est au tour d'Unibail-Rodamco d'annoncer avoir vendu sa participation de 7,25 % dans SFL à Qatar Holdings LLC pour un montant de 136,9 millions d'euros, soit 40,60 euros par action. Les actions sont cédées dividende détaché. La transaction sera effective le 5 mai.

Imerys : amélioration de l'activité et des résultats au 1^{er} trimestre 2014

« Au cours du premier trimestre de l'année 2014, le chiffre d'affaires de chacune de nos branches d'activité s'inscrit en hausse à données comparables ; le résultat courant net consolidé est également en progression. Les nouvelles capacités de production destinées à servir des marchés porteurs, tels que celui des proppants, montent en charge et commencent déjà à contribuer aux volumes du Groupe. Imerys est bien positionné pour continuer de bénéficier du dynamisme de la demande aux États-Unis et, si elle se confirme, de la reprise économique en Europe. »

Gilles MICHEL, Président-Directeur Général

904 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES
en hausse de + 5 % à périmètre et changes comparables : démarrage de nouvelles capacités de production et reprise de certains marchés.

13%

MARGE OPÉRATIONNELLE
soit une progression de 0,4 point : amélioration des volumes et bonne tenue du prix/mix de produits.

74 M€

RÉSULTAT COURANT NET
en augmentation de + 1,7 %. Le résultat net s'élève à 78 M€.

PROCHAIN RENDEZ-VOUS
Résultats du 1^{er} semestre : mercredi 30 juillet 2014.
Retrouvez le communiqué « Résultats du 1^{er} trimestre 2014 » au 01 49 55 66 55 ;
actionnaires@imerys.com ;
ISIN : FR0000120859 – NK ;
Reuters : IMTP.PA ;
Bloomberg : NK.FP

Imerys valorise une gamme unique de minéraux
Leader mondial des spécialités minérales pour l'industrie, avec un chiffre d'affaires de 3,7 Mds€ en 2013 et 15800 collaborateurs dans 50 pays, Imerys valorise une gamme unique de minéraux pour apporter des fonctionnalités essentielles aux produits et procédés de production de ses clients dans les biens de consommation, l'équipement industriel ou la construction.

www.imerys.com

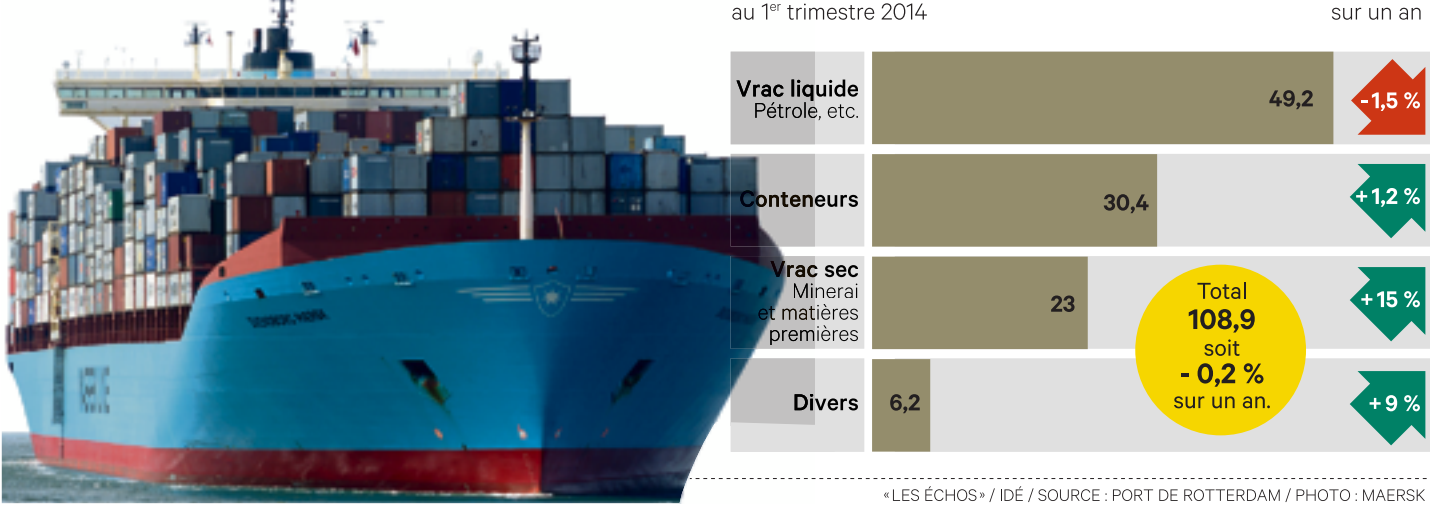
LEADER MONDIAL DES SPÉCIALITÉS MINÉRALES POUR L'INDUSTRIE

IMERYS
TRANSFORM TO PERFORM

L’horizon s’obscurcit pour les ports du nord de l’Europe

- La tendance baissière se confirme à Rotterdam.
- Le premier port européen est touché par l’alliance des grands armateurs.

Le trafic du port de Rotterdam



MARITIME

Didier Burg
—Correspondant à Amsterdam

Avis de gros temps à l’horizon sur le secteur portuaire au nord de l’Europe. Dans la foulée de la publication de faibles résultats trimestriel, les dirigeants du port de Rotterdam s’inquiètent. Pessimistes, ils voient les conséquences du retournement de la conjoncture ces dernières années fortement impacter l’ensemble de la branche.

Selon Allard Castelein, directeur général de la société d’exploitation du premier port européen, le plus préoccupant vient « des surcapacités de raffinage en Europe, de l’absence d’investissements substantiels dans le secteur chimique face à l’arrivée prochaine du gaz de schiste américain et des économies d’échelle dans la branche du transport maritime conteneurisé ». Loin d’avoir anticipé ces risques, les ports depuis Le Havre jusqu’à Hambourg se sont, au contraire, livrés à une fuite en avant en poursuivant leurs investissements massifs. « Les capacités de tous les terminaux des ports d’Europe du Nord n’ont cessé d’augmenter malgré le ralentissement éco-

nomique », constate le dirigeant, lui-même aux prises avec des travaux d’agrandissement pharaoniques du port de Rotterdam avec « Maasvlakte 2 ». Ces installations flam-bant neuves visent à capter la niche du transport conteneurisé promise jusqu’à présent à une forte croissance. Seulement, la crise a poussé les grands armateurs mondiaux à revoir leur modèle économique. La mise en service de porte-conteneurs plus gros afin de réduire les

coûts de transport affecte directement le trafic dans les ports.

Baisse des transbordements
Mais pour Rotterdam, le gros coup dur vient de l’accord signé par le trio des armateurs mondiaux Maersk, MSC et CMA CGM. Recadrant leurs liaisons maritimes conteneurisées entre l’Europe et l’Extrême-Orient, ces armateurs ont réduit de moitié leurs escales dans le port néerlandais. Avec seulement quatre

liaisons hebdomadaires mises en place par cette alliance, Rotterdam est désormais desservi au même rythme que son rival d’Anvers et est même dépassé par Le Havre (lire ci-dessous).

De quoi accentuer la tendance baissière du trafic observée à Rotterdam depuis mi-2013 et confirmée au premier trimestre où les transbordements de marchandises ont globalement légèrement baissé, de 0,2 %.

Le Havre accompagne la course au gigantisme des porte-conteneurs

Le port normand, qui a accueilli récemment le plus grand porte-conteneurs du monde, a vu les escales de ces géants des mers multipliées par trois en trois ans.

Dominique Aubin
— Correspondant au Havre

Haut comme un immeuble de quinze étages et grand comme quatre terrains de football, le

« Magleby Maersk », le plus grand porte-conteneurs au monde, a fait récemment escale au Havre, en provenance de Rotterdam et à destination de l’Extrême-Orient, via Tanger et le canal de Suez. Ce navire hors normes, qui incarne la course au gigantisme à laquelle se livrent les armateurs de porte-conteneurs, est affecté à la ligne AE10 de Maersk, qui dessert huit ports asiatiques et six ports européens. Si le port normand n’est pas inclus dans ce se-

vice, il recevra toutefois occasionnellement ce navire à la faveur de « réaménagements d’escales », les dirigeants de Maersk expliquant ne pas avoir encore les volumes suffisants pour justifier une escale régulière au Havre. Mais, pour les dirigeants d’Haropa, qui regroupe les ports du Havre, de Rouen et de Paris, cette escale illustre le fait que leur établissement est l’un des rares en Europe à pouvoir accueillir un tel navire à pleine charge, c’est-à-dire avec son tirant d’eau maximum de 16 mètres, quelle que soit la marée.

Espoirs sur le réseau P3
Les porte-conteneurs de la génération précédente, comme le « Emma Maersk », sont devenus des familiers du port normand. Tout comme ceux de la série des explorateurs (« Marco-Polo »...) de la compagnie française CMA CGM. En 2013, Le Havre a enregistré au total 308 escales de porte-conteneurs géants de plus de 10.000 boîtes, contre tout juste la centaine en 2010. Dans un avenir proche, les dirigeants du port fondent de gros espoirs sur le réseau P3 créé par Maersk, MSC et CMA CGM, afin de mettre en commun une partie de leurs moyens. Le Havre a été retenu pour cinq services hebdomadaires entre l’Europe et l’Asie au sein de ce regroupement, qui attend l’aval des autorités de la concurrence en Europe et en Chine. « Nous faisons mieux que Rotterdam qui n’en a obtenu que quatre », se félicite Hervé Cornède, directeur commercial d’Haropa. Afin d’absorber la croissance attendue et fluidifier ses installations parfois engorgées, Le Havre va mettre en service fin 2014 un terminal multimodal équipé de dix voies ferrées et d’un quai fluvial. L’objectif est de valoriser la voie d’eau et le chemin de fer qui n’acheminent que 15 % des conteneurs manutentionnés sur le port. Grâce à cet équipement à 95 millions d’euros la proportion devrait monter à 25 % et se rapprocher des standards de l’Europe du Nord, proches de 50 %.

Fiat prépare une nouvelle relance d’Alfa Romeo

AUTOMOBILE

Le nouveau plan de Fiat Chrysler vise à renforcer la visibilité d’Alfa Romeo, sur les modèles de Maserati et Ferrari.

Pierre de Gasquet
pdegasquet@lesechos.fr
— Correspondant à Rome

Rien d’officiel encore, mais le marché croit déjà à la scission de la marque du « biscione », le serpent à tête de dragon. A quelques jours de la présentation à Detroit du premier plan stratégique du groupe Fiat Chrysler, pour la période 2014-2018, les premières indiscretions pointent sur une relance vigoureuse d’Alfa Romeo, le constructeur sportif milanais dont les ventes chutent depuis trois ans. Le cours de Fiat, qui a repris la célèbre marque en 1986, a grimpé hier de près de 3 % à l’évocation d’un plan de relance d’Alfa Romeo, visant à lui donner plus d’autonomie, sur le modèle de Ferrari et de Maserati.

Selon les informations de la revue américaine « Automotive News », le patron de Fiat Chrysler, Sergio Marchionne, devrait annoncer la scission d’Alfa Romeo au sein d’une société séparée. « Marchionne doit rendre transparent le compte de pertes et profits d’Alfa Romeo pour rendre crédible cette nouvelle tentative de relance », a confié une source proche du dossier à « Automotive News ». A ce jour, Fiat n’a jamais publié les résultats financiers de la marque du serpent jusqu’ici logée sous l’ombrelle de Fiat Group Auto-

mobiles, au même titre que Fiat, Lancia ou Abarth. Contrairement à Ferrari et Maserati, qui ont contribué à hauteur de 470 millions d’euros au résultat consolidé de Fiat en 2013 (2,97 milliards d’euros), Alfa Romeo a vu ses ventes chuter de 56 % (à 74.000 unités) en 2013, son plus bas niveau depuis la fin des années 1960. Selon les analystes, Fiat Chrysler devra investir au moins 5 milliards d’euros pour une relance crédible d’Alfa Romeo. Sergio Marchionne lui-même avait parlé de 9 milliards en janvier.

Rivaliser avec BMW ou Mercedes
« La relance d’Alfa Romeo a certes du sens, mais cela a aussi un coût », souligne-t-on au siège de Fiat, où on se refuse à toute anticipation. Selon la presse allemande, le groupe italien serait prêt à lancer 7 nouveaux modèles d’ici à 2018 en vue de multiplier par cinq les ventes (500.000 unités environ). Alfa Romeo aurait déjà dans ses tiroirs plusieurs modèles avec propulsion arrière ou 4 roues motrices pour 2016 et 2017, en vue de rivaliser avec BMW ou Mercedes. Le plan vise à s’inspirer du « modèle » Maserati, qui a réussi à tripler son chiffre d’affaires en 2013 (à 1,55 milliard d’euros) en renouant avec les bénéfices, grâce au succès de la Quattroporte et de la Ghibli. En cas de confirmation, ce sera le quatrième plan de relance d’Alfa Romeo depuis 2004. Certains analystes n’excluent pas que la scission vise à mieux préparer la cession éventuelle d’Alfa Romeo à Volkswagen, même si Sergio Marchionne l’a toujours exclue jusqu’ici.



Selon les analystes, Fiat Chrysler devra investir au moins 5 milliards d’euros pour une relance crédible d’Alfa Romeo. Photo Akio Kon/Bloomberg

en bref

Une météo favorable et des signes de reprise tirent l’activité de Saint-Gobain

HABITAT — Le français Saint-Gobain, leader mondial sur les métiers de l’habitat, a confirmé au premier trimestre l’amélioration amorcée l’an dernier, avec des ventes en hausse de 2,6 %. Le chiffre d’affaires du groupe a atteint 9,9 milliards d’euros, grâce notamment à une météo plus favorable en Europe et une activité tirée par la croissance au Royaume-Uni et en Allemagne, a-t-il précisé dans un communiqué. En France, le chiffre d’affaires, en hausse de 2,8 %, a bénéficié d’une meilleure performance de la rénovation et de bonnes conditions climatiques, mais est resté affecté par la contraction du marché de la construction neuve, indique le groupe.

Volkswagen : résultat d’exploitation en hausse de 22 % au premier trimestre

AUTOMOBILE — Le constructeur automobile allemand Volkswagen a publié hier un bénéfice d’exploitation en hausse de 22 % au premier trimestre, à 2,85 milliards d’euros. Les livraisons d’Audi et de Porsche, en croissance respective de 12 % et de près de 5 % sur la période, ont soutenu les comptes, tandis que la marque Volkswagen a vu ses ventes croître de 3,9 %. Le groupe a confirmé ses objectifs sur l’année : son chiffre d’affaires pourrait progresser ou baisser de 3 % comparé à 2013, et sa marge opérationnelle devrait s’établir « entre 5,5 % et 6,5 % ».



**APPEL À CANDIDATURES ADMINISTRATEURS
EOVI-MCD MUTUELLE**

En application des articles 26, 27, 28, 29, 30 et 31 des Statuts et des articles 11, 12, 14, 15 du Règlement Intérieur, un appel à candidatures auprès de l’ensemble des chefs de famille est adressé via un Journal d’annonces légales national pour l’élection des administrateurs d’Eovi-Mcd mutuelle.

CONSEIL D’ADMINISTRATION EOVIMCD MUTUELLE – APPEL À CANDIDATURES

« Cher adhérent, chère adhérente,

L’Assemblée Générale d’Eovi-Mcd mutuelle est appelée le **28 juin 2014** à procéder, conformément aux statuts, à l’élection d’administrateurs de son Conseil d’administration.

Conformément aux statuts d’Eovi-Mcd mutuelle, nous vous précisons que, pour être candidat au poste d’administrateur, vous devez :

- être âgé(e), à la date de l’élection de 18 ans révolus,
- être membre participant et à jour de vos cotisations,
- ne pas avoir exercé de fonction de salarié au sein d’Eovi-Mcd mutuelle au cours des 3 dernières années précédant l’élection,
- n’avoir fait l’objet d’aucune condamnation dans les conditions énumérées à l’article L. 114-21 du Code de la mutualité.

Attention : votre candidature est à adresser, **impérativement par lettre(s) recommandée(s) avec accusé de réception**, à l’adresse suivante et avant le **mercredi 28 mai 2014 minuit**, cachet de la poste faisant foi (toute candidature sur lettre simple ne sera pas prise en compte. Sur demande un formulaire de candidature vous sera adressé) : Eovi-Mcd mutuelle, *Secrétariat général/Elections des administrateurs 2014*, 44, rue Copernic 75116 Paris.

Vous pouvez également candidater à un poste au sein du bureau d’Eovi-Mcd mutuelle. En ce cas, votre acte de candidature à un poste du Bureau, par lettre recommandée avec accusé de réception, devra **obligatoirement** contenir un curriculum vitae résumant votre carrière professionnelle, votre formation, indiquant votre situation familiale et vos divers engagements notamment mutualistes.

Conformément à l’article L. 114-23 du code de la mutualité, relatifs aux incompatibilités liées au cumul des mandats, une même personne ne peut appartenir à plus de cinq conseils d’administrations de mutuelles, unions et fédérations. Ne sont pas pris en compte ceux détenus dans les mutuelles ou unions créés en application des articles L. 111-3 et L. 111-4.

À cet effet, nous vous remercions, de nous préciser l’ensemble de vos mandats lors du dépôt de votre candidature.

Nous vous remercions de votre participation et vous prions de croire à nos meilleurs sentiments mutualistes.

Maurice RONAT,
Président d’Eovi-Mcd mutuelle

Un nouveau patron à la tête de Sandro et Maje pour accélérer

MODE

Daniel Lalonde, un Canadien venu de chez Ralph Lauren et LVMH, prend la présidence.

Le groupe, qui a énormément grossi, veut devenir un leader mondial.

*Dominique Chapuis
dchapuis@lesechos.fr*

Sandro, Maje et Claudie Pierlot s'apprentent à franchir un nouveau cap. Quasiment un an après leur entrée dans le giron du fonds KKR, ces marques de mode, regroupées au sein du groupe SMCP, accueillent un nouveau patron, Daniel Lalonde, un Canadien venu de chez Ralph Lauren et LVMH. Sa feuille de route : faire du groupe un leader mondial d'ici à cinq ans dans le luxe accessible, avec un prix moyen des collections de 200 euros. SMCP a connu une croissance fulgurante depuis 2007, avec la relance de Sandro. La taille du groupe a été multipliée par 7 : il compte désormais 714 points de vente dans le monde, et emploie 2.800 salariés. En 2013, son chiffre

d'affaires a atteint 422 millions d'euros, en hausse de 20,6 % (+3,8 % à périmètre comparable). L'Ebitda, publié ce jour, s'est établi à 71 millions, en hausse de 17 %, soit une marge à 16,9 %. « Nous visons d'ici cinq à six ans un milliard de chiffre d'affaires », précise le nouveau président aux « Echos ». Et cela passera par la croissance externe. L'entreprise est en quête d'acquisitions de griffes internationales.

Objectif 2017 : 60 % des ventes à l'international
Pour écrire ce nouveau chapitre de son histoire, SMCP a lancé une profonde réorganisation, qui est d'abord passée par la nomination d'un président du directoire. « Nous avions besoin de quelqu'un qui nous amène à cette nouvelle étape, avec une vision globale et de long terme. Avoir un patron étranger est un beau message au vu de ces projets », indique Frédéric Biousse. Ce dernier était jusque-là codirigeant de SMCP, avec Elie Kouby, aux côtés des deux fondatrices Evelyne Chétrite et Judith Milgrom. A l'origine du groupe, avec les deux créatrices, ils vont rester membres du directoire, comme conseillers du nouveau président. Cette refonte s'accompagne du recrutement en cours de directeurs généraux pour chacune des marques, jusque-là gérées par ce quatuor. La stratégie



Daniel Lalonde a désormais les rênes en main pour piloter la stratégie d'expansion.
Photo Jin Lee/Bloomberg News

de positionnement des griffes a été confiée en mars à Fabio Mancone, venu de chez Armani. Avec cette nouvelle équipe, Daniel Lalonde a désormais seul en main les rênes pour piloter la straté-

gie d'expansion mondiale : 65 % des ventes sont encore réalisées en France, « qui reste un marché stratégique ». Un magasin test vient d'être ouvert pour Maje sur les Champs-Élysées. Mais sur les 110 ouvertures prévues en 2014, seules 21 sont programmées dans l'Hexagone. « Il ne s'agira pas d'extension du réseau, mais de relocaliser des boutiques ou de les agrandir », note Frédéric Biousse. Après l'offensive réussie aux Etats-Unis en 2011, via les grands magasins, SMCP a entrepris d'y ouvrir des boutiques en propre. Le groupe en compte déjà 110 à Los Angeles et San Francisco. Washington va bientôt suivre. L'Asie, où les marques ont pris pied il y a un an, reste sa nouvelle frontière. SMCP vient de racheter son partenaire à Hong Kong, avec l'objectif d'accélérer en Chine continentale. De son côté, l'Europe (+ 9,2 % de ventes) recèle encore des poches de croissance, en Italie ou en Espagne. En 2017, l'objectif est d'atteindre 60 % des ventes à l'international Sandro, Maje et Claudie Pierlot vont aussi étendre leur offre, vers les lunettes et les montres, notamment. Le marché de l'homme offre d'autres opportunités. Sandro Homme pèse déjà 30 % des ventes de la griffe. « Il y a beaucoup de travail en perspective », souligne Frédéric Biousse. ■

Les acheteurs d'œuvres d'art se mettent à l'heure d'Internet

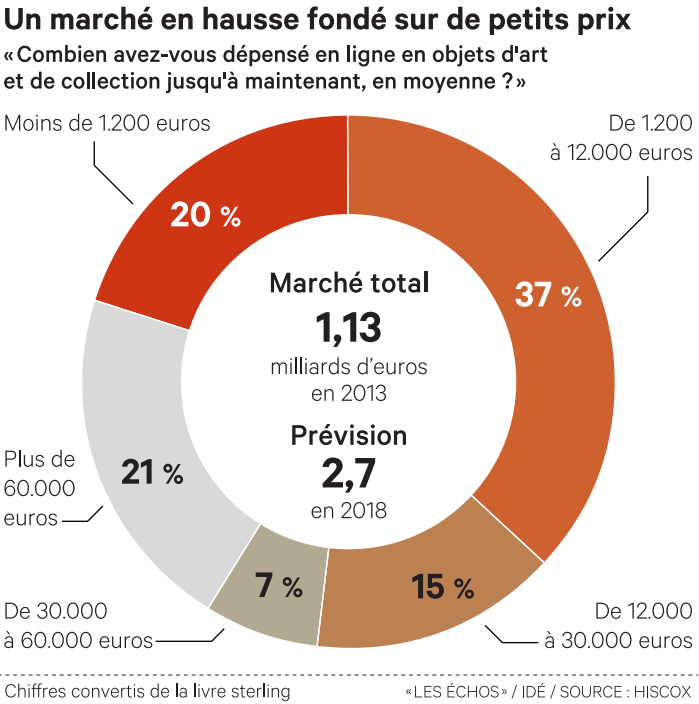
MARCHÉ DE L'ART

Selon un rapport réalisé pour l'assureur Hiscox, 40 % des collectionneurs ont déjà acquis des pièces en ligne.

Il évalue le potentiel du marché à 2,7 milliards d'euros en 2018.

*Martine Robert
mrobert@lesechos.fr*

Le deuxième rapport sur le marché de l'art en ligne réalisé pour l'assureur Hiscox montre que les acheteurs d'œuvres font de plus en plus confiance aux plates-formes sur Internet. Le modèle « click and buy » – où l'ensemble de la transaction s'effectue en ligne, de la découverte de l'œuvre à son paiement – devient monnaie courante : 40 % des 500 collectionneurs sondés (via les fichiers du cabinet d'études Art-Tactic, de Twitter et de Facebook) ont acquis des pièces par ce biais. La génération des « digital native » est logiquement la plus conquise : près de 25 % des 20-30 ans ont acheté ainsi leur première œuvre. Pour autant 90 % des acheteurs sur Internet ont d'abord acheté dans un réseau physique avant de se lancer sur la Toile. Mais, à l'expérience, 39 % des sondés estiment l'achat sur le Net moins intimidant qu'en galerie ou en maison de vente aux enchères. Les reproductions à tirage limité s'avèrent les acquisitions les plus prisées sur la Toile. Le niveau de prix auquel les nouveaux acheteurs entrent sur le marché reste bas (moins de 1.000 euros dépensés pour 42 % d'entre eux). Cependant, près de la moitié des habitués des achats en ligne se disent prêts à débours 5.000 euros ou plus. Pour un niveau de satisfaction élevé, puisque 65 % sont extrêmement ou très satisfaits de leurs emplettes sur la Toile, contre seule-



ment 8 % qui se disent mécontents. Même si ce marché virtuel inspire davantage confiance aujourd'hui, galeries et maisons de vente restent les valeurs sûres, 56 % des sondés préférant toujours acheter dans un « lieu concret ». L'impossibilité d'inspecter l'objet demeure le principal obstacle à l'acte d'achat sur Internet pour 82 % des personnes interrogées. Un obstacle en partie levé grâce à la mise à disposition d'informations très détaillées : rapports d'état de conservation, certificats d'authenticité...

Un avenir prometteur
D'après les études menées par Art-Tactic, Hiscox estime ce marché de l'art en ligne mondial à 1,57 milliard de dollars (1,13 milliard d'euros). Ce n'est encore que 2,4 % de la valeur estimée du marché de l'art, qui s'élève à 65 milliards de dollars (plus de 47 milliards d'euros) selon la dernière étude d'Arts Economics pour la Tefaf. L'assureur évalue le potentiel de croissance des ventes en ligne à plus qu'un doublement d'ici à 2018, où elles pourraient

atteindre 3,76 milliards de dollars (2,7 milliards d'euros) en 2018. Un avenir prometteur qui justifie les investissements menés par les plates-formes de vente en ligne telles que Paddle8, Artspace, IstDibs, Expertissim et Artsper et par celles associant ventes hors ligne et en ligne comme Christie's et Sotheby's. « Le marché de l'art en ligne évolue rapidement parce que ses acteurs cherchent toujours la recette gagnante à même de séduire tous les collectionneurs », remarque Robert Read, responsable du marché de l'art chez Hiscox. « Les galeries et maisons de vente mettent en avant la puissance de leur marque pour se développer aussi sur ce canal. Reste à voir avec quelle ampleur cela influera sur leurs activités », poursuit-il. Pour Jean-Baptiste Costa de Beauregard, expert marché « fine art » chez Hiscox France, « les prochaines années verront s'opérer une sélection naturelle entre ces différents modèles. Les acteurs vont s'établir comme références locales et mondiales et il est particulièrement satisfaisant de constater que le mar-

ché de l'art français est à la pointe de la vente d'art en ligne, avec plusieurs acteurs de qualité et des investisseurs reconnus. »

À NOTER
L'an dernier, Amazon Art a fait son entrée sur le marché et eBay projetterait de lancer un projet concurrent.

Sanction en vue pour le PSG sur son financement

SPORT

Le club de football serait sanctionné au titre du non-respect du « fair-play financier ».

*Christophe Palierse
cpalierse@lesechos.fr*

En dépit des dénégations, le Paris Saint-Germain (PSG) ne respecterait donc pas le « fair-play financier » de l'UEFA, l'organisation gouvernant le football continental que préside le légendaire Michel Platini. Comme l'avaient déjà indiqué « Les Echos » (nos éditions du 2 avril), le PSG s'achemine bel et bien vers une sanction au regard des règles de ce dispositif visant à endiguer le déficit chronique et abyssal – du football professionnel européen. L'issue de ce débat, qui remonte à la conclusion du « contrat image » à 150-200 millions d'euros par saison signé par l'Autorité du tourisme du Qatar (QTA), n'est plus qu'une question de jour.

Après des mois d'instruction, le comité ad hoc de l'UEFA en charge de l'application de son « fair-play financier » se réunit en effet le 1^{er} mai à Nyon, siège de l'union du football européen, pour arrêter ses décisions. Celles-ci « seront communiquées ultérieurement, à une date qui n'a pas encore été fixée », précisait-on hier à l'UEFA. Selon les médias britanniques, « moins » d'une vingtaine de clubs se verraient infliger une sanction dont

Manchester City, propriété d'Abu Dhabi et financé à grands frais, et... le PSG. De son côté, « Le Parisien » – « Aujourd'hui en France » indiquait hier que le PSG a « scellé avec l'instance de contrôle le principe d'une amende de plusieurs dizaines de millions d'euros ». Cette sanction serait assortie d'objectifs financiers à respecter d'ici à un an, ajoutait notre confrère.

Valeur disproportionnée
En substance, le PSG, dont les comptes sont quasiment à l'équilibre (– 3,5 millions d'euros de déficit net pour près de 400 millions de revenus – hors transferts – en 2012-2013, dernière saison pour laquelle les comptes sont disponibles), serait amené à revoir la nature de ses financements et/ou à les « recalibrer ». Le contrat conclu avec QTA pourrait être concerné. Représentant la moitié de ses revenus, celui-ci avait en effet été dénoncé par des clubs estimant que le Qatar est déjà « partie liée » au PSG, mais aussi de sa valeur, jugée disproportionnée, par rapport à la réalité du marché.

Dans ce contexte, la stratégie de déploiement d'une marque PSG – plutôt haut de gamme – à l'échelle planétaire prend encore plus d'importance. Sa montée en puissance est d'ores et déjà tangible. Le club réalise 11 % de ses ventes de produits sur Internet à l'international, contre 1 % lors de sa reprise par le fonds Qatar Sports Investments il y a trois ans. Il les commercialise dans 75 pays étrangers contre une dizaine, le premier hors d'Europe étant... les Etats-Unis. Le PSG, qui réalise 5 à 10 % de ses revenus avec les produits licenciés, aura vendu 1,2 million de produits au cours de la saison 2013-2014, à comparer à environ 300.000 trois ans auparavant.

Le PSG version qatarie
sur lesechos.fr/dossier

3,5 MILLIONS D'EUROS
La perte nette du PSG à l'issue de la saison 2012-2013 pour un total de revenus – hors transferts – avoisinant 400 millions.

LA VIE CONTINUE AVEC NOUS

ACQUISITION STRATÉGIQUE DE SILVER CARE EN ALLEMAGNE
OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES 2014 RELEVÉ À 1 930 M€

Chiffre d'affaires T1 2014 en forte croissance de +11,3% à 428,1 M€

ORPEA réalise une nouvelle fois un trimestre dynamique avec une progression soutenue de son chiffre d'affaires à **+11,3%**, soit un niveau supérieur à la croissance annuelle initialement prévue avant les acquisitions **(+10%)**.

✧ **Acquisition d'un réseau de grande qualité de près de 6 000 lits en Allemagne**

Créé en 2006, Silver Care dispose d'un réseau uniforme de maisons de retraite pour personnes âgées dépendantes, de 61 établissements, représentant 5 963 lits, qui développera un chiffre d'affaires d'environ 200 M€ en 2014. Silver Care dispose d'une excellente réputation, classé 1^{er} groupe de maisons de retraite en 2012, 2013 et 2014 pour sa qualité selon le système de notation national de référence.

✧ **Objectif de chiffre d'affaires 2014 relevé à 1 930 M€**

Ainsi, pour la 2^{ème} fois depuis le début de l'année, ORPEA relève son objectif de chiffre d'affaires pour 2014 à 1 930 M€, en croissance de 20% par rapport à 2013.

✧ **Yves Le Masne, Directeur Général d'ORPEA, conclut :**

« Après l'acquisition de Senevita en Suisse en mars dernier, l'acquisition de Silver Care en Allemagne concrétise l'accélération de la stratégie d'expansion internationale d'ORPEA. Silver Care représente une opportunité unique de développement dans le plus grand pays européen et offre toutes les caractéristiques recherchées par ORPEA :

- un groupe de grande qualité avec près de 80% de chambres particulières, soit un des ratios les plus élevés parmi les groupes allemands ;
- une capacité de développement forte grâce à des équipes managériales expérimentées ;
- une plateforme solide pour entrer dans un pays où les besoins de création d'établissements et de consolidation sont parmi les plus élevés en Europe ;
- des critères de rentabilité similaires à ceux d'ORPEA.

Le groupe ORPEA dispose ainsi d'un réseau européen de 521 établissements représentant 51 259 lits, dont 38% à l'international. »

Compartiment A d'Euronext Paris, Membre de l'indice CAC Mid 60, MSCI Small Cap Europe et SBF 120
Reuters : ORPPA - Bloomberg : ORP FP

Retrouvez le communiqué dans son intégralité sur **www.orpea-corp.com** depuis votre tablette ou mobile.

Altia : une ETI industrielle française dans la tempête

- Le repreneur de Caddie a cédé son pôle emboutissage avec difficulté.
- Trois des cinq usines vendues sont déjà en redressement judiciaire.

SOUS-TRAITANCE

Ingrid Feuerstein
if Feuerstein@lesechos.fr

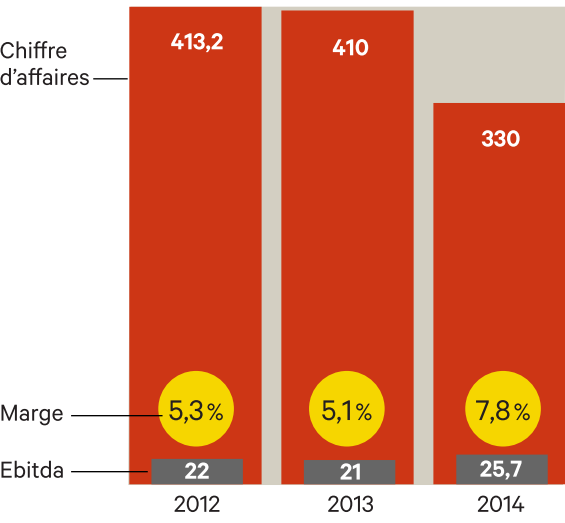
Ce devait être un exemple de consolidation dans la sous-traitance automobile française, un modèle d'entreprise de taille intermédiaire (ETI) pour nos PME. Soutenu par Bpifrance et par le FMEA, le fonds de modernisation des équipementiers automobiles, Altia a bâti ces cinq dernières années une belle affaire de plus de 400 millions d'euros de chiffre d'affaires et de 3.000 salariés, à coup d'acquisitions successives, dont la marque emblématique Caddie (lire ci-dessous). Aujourd'hui, les difficultés éclatent au grand jour. L'élément déclencheur a été la cession récente de l'une des cinq activités d'Altia, l'emboutissage, en grande difficulté. Un pôle de cinq usines représentant près de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et 720 salariés, fournisseur de PSA mais aussi de Renault.

Après avoir cherché un repreneur pendant plus d'un an, Altia s'est finalement résolu à céder à un fonds, Transatlantic Industries, en introduisant une confusion sur l'identité du repreneur. Alors que la direction avait affirmé aux syndicats que la société américaine AIAC était derrière cette reprise, les dirigeants d'AIAC, eux-mêmes, ont démenti. Il s'avère en fait que Transatlantic Industries, rebaptisé par les salariés « Titanic Industries », n'a pas les reins assez solides pour poursuivre l'activité de ces usines.

Ce processus chaotique a abouti à la mise en redressement judiciaire, lundi, de trois des cinq usines du périmètre, à peine deux semaines après la cession ! Signe de l'inquiétude des pouvoirs publics, les syndicats d'Altia étaient reçus hier au

Les chiffres clefs d'Altia

Les résultats, en millions d'euros
(en 2014, l'emboutissage sort du périmètre)



Ministère du redressement productif, aux côtés de Renault et PSA.

Cet épisode est révélateur des difficultés grandissantes d'Altia. Selon plusieurs sources, la société suscite de plus en plus de défiance de la part de ses fournisseurs, affiche des dettes importantes vis-à-vis de l'Urssaf, et peine à financer ses investissements. Le groupe est suivi depuis près d'un an par le Ciri, le Comité interministériel de restructuration industrielle, la structure de l'Etat chargée d'accompagner les entreprises en difficulté.

Tableau alarmant

Pour son PDG, Patrice Durand, les difficultés de l'entreprise ne dépassent pas le pôle emboutissage, désormais sorti du groupe. « Hors emboutissage, nous allons augmenter notre chiffre d'affaires de 320 à

330 millions d'euros cette année. Notre dette nette est sous contrôle, puisqu'elle va passer de 49 à 38 millions. C'est à peine deux fois notre excédent brut d'exploitation », assure-t-il aux « Echos ».

Bpifrance, qui a apporté 10 millions d'euros pour détenir 20 % du capital environ, se veut également rassurant. « L'emboutissage était la division rencontrant le plus de problèmes. C'est pourquoi cette cession nous paraît une bonne décision, même si nous regrettons de ne pas avoir été consultés sur la vente », assure-t-on au FMEA, géré par la BPI.

Pourtant, certains salariés dressent un tableau plutôt alarmant. « Altia s'est construit sur des rachats d'entreprises au tribunal de commerce. Les difficultés sont apparues au moment de la reprise de Stequal, en 2011. Pour la première fois, le

L'endettement financier net

En millions d'euros



« LES ECHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉ

groupe a repris une entreprise avec ses dettes. Avec la crise économique, le tout s'est effondré », estime Bruno Grimaux, délégué FO. Dans une expertise rendue pour le comité d'entreprise, le cabinet Syndex a souligné la faiblesse d'un modèle économique pariant sur la reprise d'usines avec le soutien des constructeurs automobiles.

La pression sur les prix exercée par les donneurs d'ordre, leur volonté de s'approvisionner de plus en plus dans des zones « low cost » et la chute de la production automobile en France ont rendu la relance de ces sites plus difficiles. Malgré ce tableau inquiétant, les actionnaires d'Altia écartent l'éventualité d'un dépôt de bilan. « Il n'y a pas de risque sur la pérennité de l'entreprise dans les conditions de marché actuelles », assure-t-on au FMEA. ■

Inquiétudes chez Caddie

Deux ans après la reprise de Caddie, Altia augmente son capital de 3 millions d'euros.

Christian Lienhardt
—Correspondant à Strasbourg

A l'approche du deuxième anniversaire du sauvetage par Altia de Caddie, à l'époque en redressement judiciaire, la tension est à son comble. Au cœur des inquiétudes : les difficultés de trésorerie de l'industriel alsacien.

Hier, le président d'Altia, Patrice Durand, a annoncé une augmentation de capital de 3 millions d'euros pour enrayer les problèmes de trésorerie de sa filiale. Cela sera-t-il suffisant ? Les salariés de Drusenheim, au nord de Strasbourg, estiment que les promesses du repreneur n'ont pas été tenues. « On attend toujours les 15 millions d'euros d'investissements pour améliorer la compétitivité de l'usine », souligne au nom de l'Inter-syndicale, Christophe Payet, délégué CFDT. Quant au transfert prévu des ateliers de zingage, présenté en 2012 comme une énorme source d'économies, il attend toujours.

Les salariés de la PME reconnaissent les efforts déployés en matière de R&D et de marketing pour lancer les nouvelles générations de chariots de supermarché et d'aéroport. « Carrefour est en passe de redevenir le premier client de Caddie », assure Patrice Durand. Le carnet de commandes ne désemplit pas. Un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros est prévu en 2014 contre 38 millions en 2013. Les salariés restent inquiets,

constatant des livraisons par les fournisseurs au compte-gouttes.

Contrat de compétitivité

Une réunion entre direction et personnel a été organisée la semaine dernière à la sous-préfecture de Haguenau, en présence du commissaire au redressement productif, représentant Arnaud Montebourg. La directrice générale d'Altia, Nicole Cohen, se serait engagée à ce qu'il n'y ait ni licenciement, ni délocalisation. En revanche, des efforts ont été demandés pour améliorer la productivité du site et réduire les coûts de production. Il s'agirait notamment d'aller plus loin dans l'annualisation du temps de travail. « En fait, Altia cherche à remettre en cause les avantages acquis, acceptés pourtant au moment de la reprise », s'indigne Christophe Payet.

Reste que cet engagement avait été pris pour deux ans, donc jusqu'en juin prochain. Or la situation financière de Caddie reste tendue. La direction va remettre sur la table son projet de contrat de compétitivité, un temps rejeté par les syndicats. Selon certaines sources, les diverses primes dont bénéficient les salariés seraient plus généreuses que dans les autres entreprises du secteur et, tout confondu, ils toucheraient l'équivalent de plus de seize mois de salaire par an. L'argument serait régulièrement « servi » aux délégués lors des négociations. Une situation qui s'explique aussi par la proximité de l'usine avec l'Allemagne dont le marché du travail attire les meilleurs éléments. ■

croissance verte

Spatial : Herakles dépollue sa poudrerie

CHIMIE

Le producteur de propergols démarre le traitement biologique des déchets du démantèlement des missiles balistiques M45

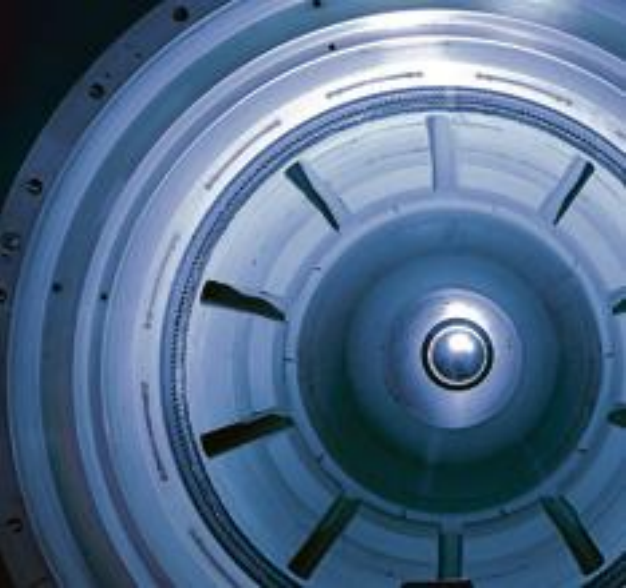
Matthieu Quiret
mquiret@lesechos.fr

La poudrerie de Saint-Médard-en-Jalles, près de Bordeaux, fête ses vénérables 350 années. Plus de trois siècles à produire les munitions de Napoléon, celles de la Grande Guerre et plus récemment les carburants solides des missiles tactiques et stratégiques (propergols).

Revers de la médaille, ce vaste site industriel de 200 hectares, très protégé, doit assumer un héritage de plusieurs siècles de pollution au perchlorate d'ammonium. Ce composé, constituant 75 % des propergols, s'est accumulé depuis longtemps dans les terres du site. Les autorités ont tardé à réagir. « Il n'existe même pas de seuils minimum de concentration dans l'eau potable ou l'environnement », s'étonne encore Gérard Criqui, directeur régional adjoint de la DREAL Aquitaine. Des études américaines renforcent les soupçons sur ces

d'un microgramme de perchlorate d'ammonium par litre, le limite de détection. »

Supprimer 99,9 % du polluant
L'industriel vient de s'attaquer à une seconde source de pollution, cette fois plus ancienne et touchant l'atmosphère de l'agglomération. Herakles traitait jusqu'ici la fin de vie des moteurs des missiles balistiques nucléaires en les allumant. Problème : la manœuvre libère dans le ciel bordelais des nuages d'acide chlorydrique. Ce gaz toxique émis à chaque décollage d'Ariane 5 pose moins de risques sur la gigantesque base guyanaise de Kourou que dans un tissu urbain comme à Bordeaux. Voilà pourquoi la DGA finance depuis une vingtaine d'années des recherches sur le traitement des perchlorates d'ammonium des moteurs-fusées. Herakles testait depuis 2008 un procédé de digestion par bactéries à petite échelle, version sophistiquée des stations d'épuration municipales. Ce procédé s'est avéré capable de supprimer 99,9 % du polluant en le transformant en eau salée évacuée ensuite dans la Jalle. « Les rejets sont moins salés qu'une eau minérale », se veut, rassurant, Philippe Schleicher, PDG d'Herakles.



Le perchlorate d'ammonium, composé qui constitue 75 % des propergols, s'est accumulé dans les terres de la poudrerie de Saint-Médard. Photo Philippe Stroppa / Studio Pons / Safran

perturbateurs endocriniens et le ministère de la Santé a fini par fixer des seuils provisoires. Mi 2011, l'Agence régionale de santé (ARS), ayant détecté du perchlorate, ferme les captages d'eau potable à Saint-Médard-en-Jalles qui ne puisaient pas seulement dans la nappe phréatique profonde, mais aussi dans la nappe superficielle alimentant la Jalle, rivière bordant le site. Ces sources représentaient 15 % de l'eau potable bordelaise.

Sommé par la préfecture de résoudre ces pollutions, l'industriel a comparé plusieurs solutions. Finalement, Herakles va mettre en place en 2015 un système de pompage et de filtrage de la nappe pour protéger à nouveau les captages. « Nous coopérons sur cette méthode avec des sociétés en Californie, un état qui affronte de fortes pollutions de ce type », précise Thierry Lathuillière, responsable environnement d'Herakles. A la Dreale, Gérard Criqui salue le dispositif qui promet 90 % de filtration : « les rejets ne comprendront pas plus

Ces bons résultats ont convaincu l'industriel de mettre en service une station capable de traiter 500 tonnes de propergols par an. La Délégation générale pour l'armement, qui a financé les deux tiers de cet investissement de 30 millions d'euros, a également confié en décembre à l'industriel le marché du démantèlement des moteurs des missiles balistiques pendant dix ans. La centrale gèrera la fin de vie de l'ancienne génération des M45 mais également les premiers retraits des nouveaux M51. Elle servira également d'exutoire à tous les déchets et chutes de production du site d'Herakles, soit 50 à 80 tonnes par an.

Les deux stations ont des débits très différents : 150 m3/heure pour le filtrage de la nappe phréatique, contre 100 m3/jour pour l'unité biologique. Herakles a protégé le procédé biologique par quelques brevets et espère vendre sa technologie aux pays souhaitant verdir la mise en retraite de leur arsenal. ■

be distinctive*

LA DIFFÉRENCE EST NOTRE FORCE. ET DEMAIN ELLE SERA LA VÔTRE.

Executive MBA

Développement durable et responsabilité sociale des organisations

- Rentrée : septembre 2014
- Inscription en ligne jusqu'à mi-juin 2014
- Formation continue compatible avec l'activité professionnelle
- Contact : +33 (0)3 68 85 88 41

www.em-strasbourg.eu

EM STRASBOURG BUSINESS SCHOOL

be distinctive

UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

*Faire la différence

HIGH-TECH & MEDIAS

pixels



Axel Dauchez quitte Deezer

Le service de streaming musical a annoncé hier le prochain départ de son directeur général. Axel Dauchez, arrivé chez Deezer en 2010, va « reprendre une nouvelle activité professionnelle en septembre prochain », selon un communiqué. Le nom de son remplaçant devrait être connu sous trois semaines.

T. Franco



Agnès Saal à l'INA

Aurélié Filippetti, ministre de la Culture et de la Communication, a confirmé hier au « Figaro » la nomination d'Agnès Saal à la présidence de l'INA. Elle remplacera Mathieu Gallet, nommé en février président de Radio France. Actuelle numéro deux du Centre Georges Pompidou, Agnès Saal connaît bien l'INA pour en être administratrice.

D.R.

1,67

MILLION DE CLIENTS
Virgin Mobile a perdu 43.000 clients en un an et en compte à présent 1,67 million. Au premier trimestre, son chiffre d'affaires a chuté de 8,6 % sur un an, à 113 millions d'euros. Il demeure le premier opérateur virtuel en France.

Financement des start-up : vers une année record en Europe

- Les montants investis pourraient dépasser les 5 milliards de dollars.
- Ce nouveau record ne suffira pas à réduire le fossé avec les Etats-Unis.

INTERNET

Le financement des start-up européennes pourrait battre un record cette année, mais ce ne sera pas suffisant pour réduire l'écart qui se creuse avec les Etats-Unis. C'est le double constat dressé par la société Informilo à partir des données collectées par Dow Jones Venture Source au premier trimestre. Selon celles-ci, les start-up européennes ont levé 1,22 milliard de dollars lors des trois premiers mois de l'année, soit une hausse de 27 % par rapport à la même période l'an dernier et un record absolu en la matière. Le premier trimestre étant en général le plus faible en matière d'investissement, l'étude estime que l'Europe pourrait ainsi dépasser les 5 mil-

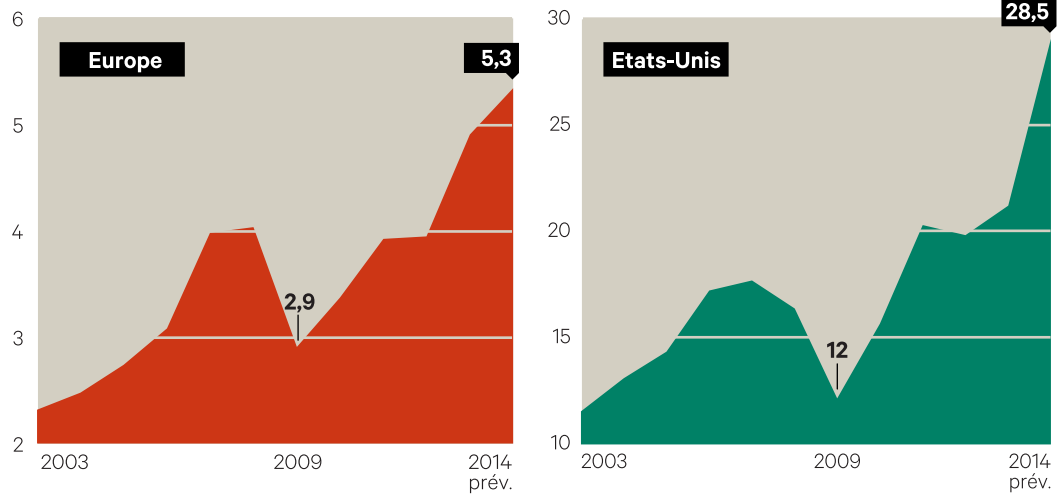
liards de dollars récoltés sur l'ensemble de l'année. Ce serait la sixième année consécutive de hausse pour le capital-risque européen. Ces chiffres ne prennent pas en compte les introductions en Bourse, qui sont, elles aussi, réparties à la hausse en ce début d'année.

Et pourtant, à la traîne

Si le nombre d'opérations est clairement à la hausse (261 au premier trimestre, contre 222 l'an dernier sur la même période), le montant moyen levé par transaction progresse également, passant de 4,33 à 4,69 millions de dollars. Le poids de certaines fait néanmoins exception, comme la levée de fonds de l'éditeur britannique de solutions d'e-commerce eCommera (41 millions de dollars) ou la plate-forme audio

Les levées de fonds des start-up

En milliards de dollars



« LES ÉCHOS » / SOURCE : DOW JONES VENTURESOURCE

allemande Soundcloud (60 millions de dollars). Des opérations qui ont fait intervenir des fonds d'investissement américains et qui restent dominées par le marché britannique (lire ci-dessous).

En les regardant de plus près, ces chiffres sont toutefois à nuancer. L'Europe reste en effet loin derrière les Etats-Unis en matière de financement des start-up. Sur le premier trimestre 2014, les sociétés techno-

logiques américaines ont levé un total de 6,4 milliards de dollars, soit... 2 milliards de plus que l'ensemble des fonds levés en Europe en 2013. Et quand le Vieux Continent pourrait dépasser les

5 milliards de dollars annuels, les Etats-Unis pourraient, selon les projections, atteindre les 30 milliards sur l'ensemble de l'année. C'est toute la chaîne du financement qui bénéficie de cette situation outre-Atlantique. Sur la période allant de 2010 à 2014, la moyenne des fonds levés est 35 % plus élevée aux Etats-Unis qu'en Europe en amorçage (au tout début d'un projet d'entreprise), plus de 40 % plus haute lors d'un premier tour de table et 22 % plus importante lors d'une levée de fonds en capital-développement (pour les entreprises déjà établies).

Plus inquiétant encore pour l'Europe : l'écart tend à se creuser avec le financement américain, fragilisant davantage les start-up du Vieux Continent, souvent confrontées à des concurrents qui peuvent se permettre de sacrifier leur rentabilité le temps de gagner des parts de marché. Si les prévisions se confirment, le marché européen du financement aura été multiplié par 1,8 entre 2009 et 2014 quand le marché américain aura été multiplié par 2,3. — **N. Ra.**

« A Londres, le soutien aux entreprises vient d'en haut »

Propos recueillis par Nicolas Madelaine nmadelaine@lesechos.fr —Correspondant à Londres

Bernard Liautaud, le cofondateur de Business Objects, revendu à SAP 4 milliards d'euros, est aujourd'hui investisseur au sein de Balderton, un groupe de capital-risque réputé. A l'occasion du lancement d'un nouveau fonds de 300 millions de dollars dédié aux valeurs « tech » européennes, il estime que Paris doit encore faire des efforts pour attirer les start-up.

Pourquoi est-ce le moment d'investir dans les start-up technologiques européennes ?
Nous voyons passer de plus en plus de dossiers d'entreprises (10.000 par



INTERVIEW
BERNARD LIAUTAUD
Cofondateur de Business Objects, investisseur chez Balderton

an, contre la moitié il y a trois ans) et leur qualité s'améliore. En même temps, l'écosystème évolue dans le bon sens avec des ruches comme Londres, Berlin, Stockholm, Paris... offrant des infrastructures qui

n'existaient pas il y a cinq ans. Des groupes de taille respectable émergent : King (« Candy Crush »), Yoox, NaturalMotion, Supercell (« Clash of Titans ») s'imposent aux côtés des Skype ou Spotify. Parallèlement, le

financement d'amorçage s'est développé, notamment grâce à certaines mesures prises au Royaume-Uni. Dans la phase capital-risque, quelque 4 milliards de dollars sont investis chaque année en Europe. C'est loin des 30 milliards aux Etats-Unis, mais il y a une amélioration à mesure que les projets d'entreprise deviennent plus intéressants. Chez Balderton, nous avons remarqué qu'il y avait peu de fonds pour les entreprises ayant besoin de 3 à 7 millions, c'est pourquoi nous sentons des opportunités sur ce créneau.

Votre fonds est basé à Londres. Est-ce que Tech City domine le paysage européen ?
Oui, Londres est une plaque tournante. Le gouvernement de David Cameron a mis beaucoup d'énergie

à attirer les entreprises. Après la crise, le pays s'est rendu compte que Londres ne pouvait pas seulement compter sur la City. Downing Street est allé au-devant des start-up, nous avons souvent été invités à rencontrer des proches du Premier ministre. Il y a eu une vraie connivence.

Quid de Paris ?

Il y a un écosystème, ce n'est pas l'Europe de l'Est. Mais je n'ai pas senti le même soutien public. La bonne nouvelle a été Fleur Pellerin ministre déléguée à l'Economie numérique. Elle a tenté de créer cette connexion mais nous avons eu le sentiment, à Londres, que l'élan venait de tout en haut du gouvernement... Les entreprises ne demandent pas de subventions mais moins de bâtons dans les roues en matière

de fiscalité, de droit du travail, de capacité à attirer des talents étrangers... Point crucial, la France doit mieux gérer son image. On sous-estime beaucoup l'impact d'articles dans la presse anglo-saxonne comme ceux qui ont suivi le veto à la vente de Dailymotion à Yahoo! Alors qu'on n'entend jamais parler des succès français.

Malgré cela, y a-t-il des entreprises françaises qui vous intéressent ?
Oui bien sûr. Les entrepreneurs français sont des héros. Ils ont créé de très belles start-up, comme Criteo, Sketchfab, Talend...



L'intégralité sur lesechos.fr/

Capgemini dépasse les 50.000 salariés en Inde

INFORMATIQUE

L'offshore représente 60.000 personnes dans le groupe aujourd'hui.

Dans deux ans, il pèsera plus de 50 % de ses effectifs.

Sandrine Cassini scassini@lesechos.fr

A l'heure où le ministre de l'Economie Arnaud Montebourg tente par tous les moyens de retenir les « fleurons » nationaux et l'emploi sur le territoire, certains se félicitent de leur percée hors des frontières. C'est le cas de Capgemini, dont

les effectifs en Inde ont passé en avril le cap des 50.000 salariés. « En comptant tous les pays, comme la Pologne, le Guatemala, etc., l'offshore représente 60.000 personnes aujourd'hui. C'est 45 % des effectifs, ce sera plus de 50 % dans deux ans », témoigne Paul Hermelin, à la tête de Capgemini.

La société de services informatiques, qui emploie en tout 134.000 personnes dans le monde, ne serait-elle pas en train de délocaliser sa main d'œuvre ? « Il est vrai que dans des pays comme l'Allemagne, par exemple, les vieux contrats de maintenance sont remplacés par des contrats en Inde, reconnaît le patron. Cela correspond à une demande des clients. Mais, sans l'Inde, nous serions en

recul. Et les emplois que nous créons à la place en Europe sont différents, plus qualifiés », assure Paul Hermelin. Premier pays amateur d'offshore, les Etats-Unis. Selon Capgemini, un contrat de maintenance y est constitué à 90 % de ressources indiennes, un projet de développement de 60 à 70 %. En Europe, la moyenne tombe à 31 % pour les contrats de maintenance, mais ce taux devrait atteindre à terme 50 %.

En attendant, de grandes disparités existent entre les pays. Les zones où l'on parle couramment anglais, comme la Scandinavie, montent à 50 %. En Espagne, l'offshore est inexistant, en raison des salaires sensiblement plus bas qu'ailleurs. En France, où l'anglais

se pratique plus difficilement dans les entreprises, le taux est compris entre 15 et 20 %. Ce taux plus bas qu'ailleurs n'a pas empêché les effectifs français de stagner ces cinq dernières années.

Léger retour de la confiance

Mais, pour Paul Hermelin, c'est le prix à payer pour entrer chez de nouveaux clients, voire pour retenir les anciens. « Grâce à ces équipes indiennes, nous avons gagné avec IBM et Tata un contrat avec une grande banque française. Et Capgemini est désormais présent chez Bayer, Ikea ou Volkswagen que nous n'avions pas auparavant », affirme le patron, qui précise que, si une partie de la maintenance est réalisée en Inde, les projets plus inno-

vants sont ensuite développés en Europe.

Alors que le chiffre d'affaires de Capgemini a stagné au premier trimestre, à 2,5 milliards d'euros, Paul Hermelin perçoit un changement d'attitude chez ses clients. « Avant, ils étaient uniquement concentrés sur la réduction des coûts. Aujourd'hui, ils montrent davantage d'appétit pour les projets technologiques », explique le PDG, qui voit là un léger retour de la confiance et des investissements en Europe, même s'il ne peut encore « promettre la lune ». Sur l'exercice, Capgemini maintient sa prévision d'un chiffre d'affaires en hausse de 2 à 4 % et d'un taux de marge opérationnelle allant de 8,8 % à 9 %. ■

Il a dit



« Grâce à ces équipes indiennes, nous avons gagné avec IBM et Tata un contrat avec une grande banque française. Et Capgemini est désormais présent chez Bayer, Ikea ou Volkswagen. »

PAUL HERMELIN
PDG de Capgemini

Ludovic RÉA

Smartphones : Samsung et Apple moins hégémoniques

TÉLÉCOMS

Lenovo et Huawei frisent chacun 5 % du marché.

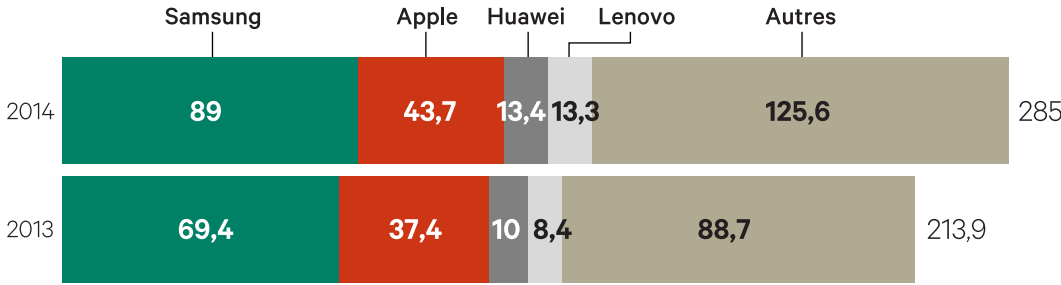
Solveig Godeluck
sgodeluck@lesechos.fr

Le duopole Apple-Samsung dans les smartphones commence à donner des signes de fatigue. Pour la première fois depuis quatre ans, le leader mondial a vu sa part reculer au premier trimestre : Samsung n'écoule plus que 31 % des smartphones vendus dans le monde, soit un point de pourcentage de moins qu'il y a un an. Quant au californien, il n'est plus qu'à 15 % (2 points de moins) faute de disposer d'une vraie offre d'entrée de gamme. L'iPhone 5C, introduit l'an dernier, demeure en effet un produit de luxe. « *La part de marché combinée de Samsung et d'Apple a glissé de 50 % au premier trimestre 2013 à 47 % au premier trimestre 2014* », résume Linda Sui, de Strategy Analytics, dans un communiqué paru hier.

Et pourtant, les ventes en volume des deux groupes continuent de croître (voir graphique). Elles vont de pair avec des profits extraordinaires. Hier, Samsung Electronics a publié un résultat net en hausse de 7 % à 5,2 milliards d'euros sur le trimestre écoulé. Le groupe dépend de plus en plus de ses mobiles qui lui rapportent 76 % de son résultat

Volumes mondiaux dans les smartphones

En millions d'unités, au 1^{er} trimestre de chaque année



Variation de la part de marché T1 2014/T1 2013 (en points de pourcentage)



« LES ÉCHOS » / IDÉ / SOURCE : STRATEGY ANALYTICS

d'exploitation. Même constat chez Apple, qui a enregistré un résultat net en hausse de 7 %, à 10,2 milliards de dollars de janvier à mars. L'iPhone pèse désormais 57 % du chiffre d'affaires.

Des chinois mondialisés

Le tandem ennemi n'a pas franchement démérité. Mais la progression des ventes n'est pas assez rapide sur un marché à la croissance galo-pante (+ 33 % au premier trimestre selon Strategy Analytics, soit 285 millions d'unités écoulées). Désormais, c'est dans les pays émergents que les choses se passent. Or,

les nouveaux conquérants chinois sont bien plus réactifs qu'Apple ou Samsung. Après avoir racheté les terminaux de Motorola, Lenovo frôle désormais les 5 % de part de marché, à égalité avec Huawei. Devenu en quelques années le géant mondial des équipements de réseaux télécoms, ce dernier maintient son rang dans les smartphones grâce à un cocktail de technologie et de prix bas. Lenovo et Huawei sont désormais largement internationalisées, grâce notamment au rachat des PC et des serveurs d'IBM pour la première, et aux contrats signés avec des opérateurs euro-

péens et africains pour la deuxième, elles ont un potentiel important. LG frappe aussi à la porte du club des 5 % : le groupe coréen, qui a publié hier une perte dans les mobiles de janvier à mars, a tout de même vendu 12,3 millions de smartphones en trois mois.



À NOTER

Le commissaire européen Joaquín Almunia a enjoint hier à Motorola et Samsung de régler leurs différends sur les brevets autrement que par des procès.

Le nouveau Nokia prêt à en découdre dans les réseaux télécoms

TÉLÉCOMS

Le groupe reversera plus de 3 milliards à ses actionnaires.

Romain Gueugneau
rgueugneau@lesechos.fr

Nokia entame un nouveau chapitre de sa très longue histoire. Créée en 1865, la société finlandaise, qui a déjà connu plusieurs vies – de l'industrie du bois aux bottes en caoutchouc en passant par l'informatique et, bien sûr, la téléphonie mobile, qui l'a rendue célèbre –, va désormais se concentrer sur les infrastructures et les réseaux télécoms après avoir finalisé, vendredi, la cession de ses mobiles à Microsoft. Pour réussir cette nouvelle transformation, le groupe, qui conserve ses activités de cartographie Here (8 % du chiffre d'affaires) et de licence de brevets (5 %), a choisi hier



Ingénieur maison depuis près de vingt ans, Rajeev Suri a été nommé hier à la tête du groupe, qu'il devra conduire vers une profonde mutation. Photo AFP

Rajeev Suri comme PDG. Une décision logique. Cet ingénieur de quarante-six ans, d'origine indienne, est un pur produit Nokia : il a passé près de vingt ans dans la division équipements du géant, les cinq derniers en tant que patron. C'est lui qui a piloté la profonde restructuration de l'ex-NSN : conduisant au licenciement de plus de 25.000 salariés et réduisant les coûts de 2 milliards d'euros au cours des deux dernières années, elle a permis de renouer avec les profits. Il a aussi repositionné la société sur les réseaux mobiles, abandonnant le fixe.

Apre concurrence

La tâche sera rude pour le nouveau PDG, car la concurrence s'intensifie. Coïncé entre les chinois Huawei et ZTE, toujours plus entreprenants en Europe, et le suédois Ericsson, Nokia est à la peine. Les ventes ont à nouveau reculé au premier trimestre (- 17 %, à 2,33 milliards d'euros). Mais Nokia promet un retour de la

croissance à partir du second semestre et une poursuite de l'amélioration de la marge opérationnelle (à près de 10 % à la fin de l'année).

Le finlandais, à qui l'on prêtait l'ambition de racheter certains actifs d'Alcatel-Lucent l'an dernier, ne prévoit pas d'acquisition d'envergure pour alimenter sa croissance. Il préfère utiliser l'argent de Microsoft (5,4 milliards d'euros) pour récompenser ses actionnaires après une division par deux du cours en cinq ans. 800 millions seront reversés sous forme de dividendes ordinaires au titre de 2013 et 2014 ; 1 milliard sous la forme d'un dividende exceptionnel ; 1,25 milliard à travers un programme de rachat d'actions. Le solde de cette manne financière servira au remboursement de 2 milliards de dette d'ici à mi-2016. De quoi repartir sur de bonnes bases financières.



Lire « Crible »

Page 38

En meilleure forme, TomTom s'autorise une acquisition en France

GÉOLOCALISATION

Pour la première fois depuis plus de trois ans, le chiffre d'affaires est en hausse.

Didier Burg
— Correspondant à Amsterdam

Le néerlandais TomTom retrouve le chemin de la croissance. Dans la foulée de la publication de résultats trimestriels encourageants, le premier fabricant européen de systèmes de navigation embarqués

(GPS) a annoncé hier l'acquisition du gestionnaire français de flottes automobiles grâce à la géolocalisation, DAMS Tracking. Discret sur les modalités de cette transaction, le groupe basé à Amsterdam a seulement indiqué qu'elle permettra de renforcer son chiffre d'affaires à hauteur de 7,6 millions d'euros.

Prévisions relevées

L'autre surprise provient d'un début d'année « en fanfare », à l'aune duquel TomTom a relevé ses prévisions de résultats pour l'exercice en cours. Outre un chiffre d'affaires qui devrait dépasser les 900 mil-

lions d'euros prévus jusqu'à présent, le résultat par action devrait avoisiner 0,25 euro par titre, contre 0,20 euro annoncé initialement.

Contre toute attente, le fabricant de GPS a en effet publié des résultats trimestriels qui ont surpris le marché dans le bon sens. Pour la première fois depuis plus de trois ans, TomTom a fait état d'une hausse de son chiffre d'affaires : +2 %, à 205 millions d'euros, entre janvier et mars. Retour aux bénéfices également avec 8 millions d'euros de résultat net sur cette période, contre une perte de 2 millions l'an dernier. Le groupe a béné-

ficié d'une reprise de provisions de 8,1 millions d'euros, suite à la finalisation d'un audit fiscal.

Après des mois de passage à vide, où la cession de l'activité de fabrication de GPS avait même été envisagée (« Les Echos » du 2 juillet 2013), ce retour à meilleure fortune intervient suite à une diversification salutaire dans les montres de sport « intelligentes », enclenchée il y a un an. « *Les niveaux de commandes sont très encourageants* », a indiqué Harold Goddijn, directeur général de TomTom. Le titre du groupe néerlandais a bondi hier de 9,52 % à la Bourse d'Amsterdam. ■

La vidéo à la demande repart

MÉDIAS

Selon des chiffres publiés par NPA Conseil et GfK, le début d'année est encourageant.

Nicolas Rauline
nrauline@lesechos.fr

L'espoir revient dans le secteur de la vidéo. Sous l'effet de la hausse des équipements, et notamment des tablettes, le marché est reparti à la hausse en ce début d'année sur tous ses segments, que ce soit la télévision de rattrapage, la vidéo à la demande à l'acte ou à l'abonnement, ou encore le téléchargement, selon des chiffres publiés hier par NPA Conseil et GfK. « *Les tablettes prennent le relais du téléviseur : la consommation de télévision en direct sur un deuxième écran progresse*, note Philippe Bailly, président de NPA Conseil. *Mais ce n'est pas le seul facteur qui explique cette reprise. Les stratégies de distribution sont aussi de plus en plus massives, les éditeurs se positionnant sur un nombre croissant de plates-formes. Enfin, le marché français a anticipé l'arrivée de Netflix.* » Le lancement du service de streaming américain, annoncé pour septembre, a incité les éditeurs de services de vidéo et les chaînes à s'organiser. FilmoTV et VideoFutur ont décidé de s'associer, tandis que Vodkaster va lancer dans les prochains jours son service.

Nouveaux modèles

Longtemps considéré comme le marché de référence, la VOD a souffert l'an dernier, enregistrant le premier recul de son histoire (- 3 %, à 245 millions d'euros de chiffre d'affaires en France). Mais le début d'année serait plus encourageant. Selon NPA Conseil et GfK, le secteur aurait engendré 22 millions

d'euros de recettes en janvier, soit une progression de 2 % par rapport à la même période l'an dernier. 2013 a aussi été marqué par l'émergence de la vidéo à la demande par abonnement, passée de moins de 1 million d'euros de chiffre d'affaires en 2012 à 28 millions l'an dernier.

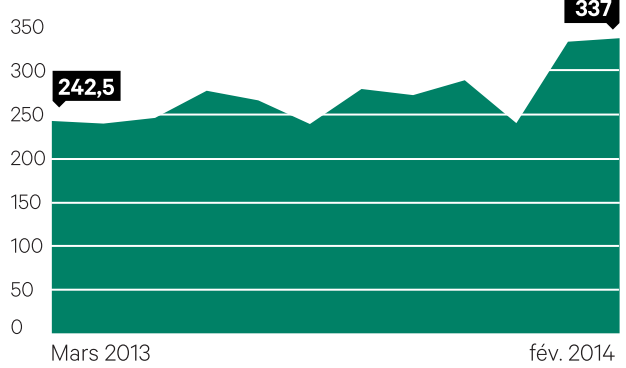
Car le secteur voit de nouveaux modèles émerger et la concurrence s'accroître : ainsi de l'explosion des ventes de la télévision de rattrapage. Le nombre de programmes visionnés l'an dernier en « catch up » a progressé de 50 %, à 3,76 milliards. Février a marqué un nouveau record avec 337 millions de programmes vus, grâce en partie aux Jeux Olympiques d'hiver et à « The Voice ».

Et les annonceurs suivent. « *Les formats sont plébiscités, car le téléviseur reste l'écran de référence*, explique Philippe Bailly. *Les tarifs de la télévision de rattrapage sont sensiblement supérieurs à ceux de la vidéo en ligne classique et les régies développent des offres innovantes, couplant des spots en prime time avec du pré-roll en télévision de rattrapage, par exemple.* » Grâce à des offres complémentaires comme la clef Chromecast de Google, la télévision délinéarisée fait son entrée dans plus de foyers et popularise ces nouvelles pratiques.

Et des relais de croissance existent. Selon NPA Conseil, dans les mois à venir, le marché de la vidéo devrait être notamment tiré par les innovations technologiques. La haute définition, qui ne représente que 3 % du chiffre d'affaires de la VoD, pourrait progresser grâce à une baisse des prix – les films en HD sont actuellement vendus 1 euro plus cher en moyenne – tandis qu'arrive déjà la 4K, l'ultra-haute définition. Netflix a déjà annoncé la production de contenus dans ce format. ■

Le succès de la vidéo de rattrapage ne se dément pas

En millions de vidéos consommées



« LES ÉCHOS » / SOURCE : NPA CONSEIL

en bref

L'arrivée de Free Mobile a fait baisser les prix de 30 % en deux ans

TÉLÉCOMS — L'UFC-Que choisir a calculé, dans une étude publiée hier, que le lancement de Free Mobile en janvier 2012 a fait baisser en moyenne les prix des services mobiles de 30 %. Ils étaient plus élevés de 25 % par rapport au reste de l'Europe, ils sont désormais deux fois moins hauts. En deux ans, les consommateurs ont économisé 6,83 milliards d'euros en pouvoir d'achat. Fin 2013, près d'un abonné sur deux avait une offre sans engagement, deux fois plus qu'en janvier 2012.

L'action Orange monte de 3,3 % après un 1^{er} trimestre meilleur que prévu

TÉLÉCOMS — De janvier à mars, le chiffre d'affaires d'Orange n'a décliné que de 4,6 %, à 9,8 milliards d'euros, contre 5,8 % en 2013. L'excédent brut d'exploitation est légèrement supérieur aux attentes à 3,02 milliards d'euros, grâce à la poursuite des réductions de coûts. Le titre a grimpé de 3,3 % hier à Paris.

annonces judiciaires & légales

75 • PARIS

SOCIETES

0352 – LES ECHOS

LOOK SHARP

E.U.R.L. au capital de 1.000 €

Siège social :
119, rue du Chemin Vert - 75011 PARIS
791 558 984 RCS PARIS

Avis est donné d'un changement de forme juridique de l'E.U.R.L. qui devient désormais **S.A.R.L.**, avec l'arrivée d'une deuxième associée en la personne de Mme Céline PUFF-ARDICHVILI. Objet : conseil en communication, relations publiques. Durée : 99 ans à compter de l'immatriculation au registre du commerce et des sociétés de Paris. Gérante : Mme Béatrice LEVI, demeurant 119, rue du Chemin Vert, 75011 Paris, nommée pour une durée indéterminée.

11912434 – LE PUBLICATEUR LEGAL

SNC 7 RUE MEYERBEER

S.N.C. au capital de 2.000 €

Siège social :
23, rue du Roule - 75001 PARIS
798 864 880 RCS PARIS

Le 16/4/2014, l'AG a décidé de nommer en qualité de cogérant M. Fady BAK-HOS, demeurant à Saha 88, villa 8, Doha (Qatar).

DIVERS

11912410 – LE PUBLICATEUR LEGAL

NEXANS

Société anonyme

Au capital de 42.043.145 €

Siège social :
8, rue du Général Foy - 75008 PARIS
393 525 852 RCS PARIS

Avis de convocation

Les actionnaires de la société Nexans sont informés qu'ils sont convoqués en assemblée générale mixte (ordinaire et extraordinaire) le **jeudi 15 mai 2014, à 15 heures**, au Palais des Congrès, Amphithéâtre Havane, 2, place de la Porte Maillot, 75017 PARIS, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

- A titre ordinaire :
1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013 - Rapport de gestion ;
 2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ;
 3. Affectation du résultat de l'exercice ;
 4. Renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Véronique Guillot-Pel-pel ;
 5. Nomination de Mme Fanny Letier en tant qu'administrateur ;
 6. Nomination de M. Philippe Joubert en tant qu'administrateur ;
 7. Approbation d'un engagement réglementé pris par l'actionnaire principal Inxevans ;
 8. Approbation de conventions réglementées conclues entre la société et BNP Paribas ;
 9. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2013 au président-directeur général ;
 10. Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la société.

- A titre extraordinaire :
11. Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;
 12. Décision de mettre fin à toutes les autorisations financières encore en vigueur adoptées par les assemblées générales des actionnaires du 15 mai 2012 et du 14 mai 2013 ;
 13. Fixation d'un plafond global de 826.000 euros pour les autorisations financières soumises à la présente assemblée ;
 14. Délégation de compétence à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite d'un montant nominal de 311.000 euros, soumises aux conditions de performance fixées par le conseil ;

15. Délégation de compétence à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié ou de certains d'entre eux avec suppression du droit préférentiel de souscription dans la limite d'un montant nominal de 15.000 euros ;
 16. Délégation de compétence à donner au conseil d'administration pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents de plans d'épargne avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers dans la limite de 400.000 euros ;
 17. Délégation de compétence à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social réservée au profit d'une catégorie de bénéficiaires permettant d'offrir aux salariés de certaines filiales étrangères du Groupe une opération d'épargne salariale à des conditions comparables à celles prévues par la 16ème résolution de la présente assemblée générale avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de cette dernière dans la limite de 100.000 euros ;
 18. Modification de l'article 21 des statuts : exclusion des droits de vote double.
- A titre ordinaire :
19. Pouvoirs pour formalités.
- Les actionnaires sont également informés que l'ordre du jour de l'assemblée générale est complété par une résolution déposée par l'actionnaire Amber Capital et agissant pour le compte des fonds qu'elle gère :
- Résolution A (Non agréée par le conseil d'administration)**
- L'assemblée générale statuant aux conditions de quorum et majorité requises pour une assemblée générale ordinaire décide de mettre fin par anticipation au mandat d'administrateur de M. Frédéric Vincent à compter de la clôture de la présente assemblée.
- Position du conseil d'administration**
- Le conseil d'administration qui s'est réuni le 22 avril 2014 :
- rappelle que le conseil a confirmé à l'unanimité sa confiance à l'équipe dirigeante conduite par M. Frédéric Vincent pour mettre en oeuvre le plan stratégique ; et
 - considère qu'il en va de l'intérêt de la société Nexans et de ses parties prenantes que M. Frédéric Vincent poursuive l'exécution avec détermination, en tant que président-directeur général, du Plan Stratégique 2013-2015.
- En conséquence, le conseil d'administration a décidé de ne pas agréer le projet de résolution et de recommander aux actionnaires de voter contre cette résolution.
- Voir la page Assemblée Générale 2014 du site Internet www.nexans.com pour des détails sur l'exposé des motifs.
- L'avis préalable comprenant le texte des résolutions soumises par le conseil d'administration à l'approbation de l'assemblée générale est paru au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du 7 avril 2014, bulletin n° 42.
1. Conditions pour participer à l'assemblée
- Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'assemblée, s'y faire représenter ou voter par correspondance à condition de pouvoir justifier de l'enregistrement comptable des titres à son nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au troisième jour ouvré précédant l'assemblée, c'est-à-dire le lundi 12 mai 2014 à zéro heure, heure de Paris (ci-après "J-3") :
- l'actionnaire au nominatif doit être inscrit dans les comptes de titres nominatifs tenus pour la société par son mandataire, la Société Générale, à J-3 ;
 - l'actionnaire au porteur doit faire établir par l'intermédiaire financier qui assure la gestion de son compte titres une attestation de participation constatant l'inscription ou l'enregistrement comptable de ses actions au plus tard à J-3.
2. Voter à l'assemblée
- Les actionnaires peuvent exprimer leur vote à l'assemblée en assistant en personne, en votant par correspondance ou en donnant pouvoir selon les modalités décrites ci-après.
- a) Assister en personne à l'assemblée :
- l'actionnaire au nominatif reçoit le formulaire de vote, joint à l'avis de convocation, qu'il doit compléter en précisant qu'il souhaite participer à l'assemblée et obtenir une carte d'admission, et le renvoyer signé à Société Générale - Service des Assemblées (CS 30812, 32, rue du Champ de Tir, 44308 Nantes Cedex 3) ;
 - l'actionnaire au porteur souhaitant participer à l'assemblée doit demander à l'intermédiaire habilité qui assure la gestion de son compte titres qu'une carte d'admission lui soit adressée par Nexans au vu de l'attestation de participation qui lui aura été transmise ; l'actionnaire au porteur qui n'aurait pas reçu sa carte d'admission le lundi 12 mai 2014, à zéro heure, devra demander à son intermé-

- diaire financier de lui délivrer directement une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-3 pour être admis à l'assemblée.
- b) Voter par correspondance ou par procuration :
- A défaut d'assister personnellement à l'assemblée, tout actionnaire peut voter par correspondance ou se faire représenter en donnant pouvoir au président de l'assemblée ou à toute autre personne de son choix dans les conditions indiquées par l'article L.225-106 du Code de commerce ;
- l'actionnaire au nominatif doit renvoyer le formulaire de vote rempli et signé, joint à l'avis de convocation, à Société Générale - Service des Assemblées (CS 30812, 32, rue du Champ de Tir, 44308 Nantes Cedex 3) ;
 - l'actionnaire au porteur doit renvoyer le formulaire de vote rempli et signé à l'intermédiaire habilité qui assure la gestion de son compte titres, qui se chargera de le renvoyer, accompagné de l'attestation de participation, à Société Générale.
- Dans tous les cas, les formulaires de vote dûment remplis, signés et accompagnés (pour les actions au porteur) de l'attestation de participation, devront être reçus par Société Générale à l'adresse ci-dessus au plus tard le mercredi 14 mai 2015 à 15 heures (heure de Paris). Le formulaire de vote est à la disposition de tout actionnaire qui en fait la demande par écrit à Société Générale - Service des Assemblées (CS 30812, 32, rue du Champ de Tir, 44308 Nantes Cedex 3) ou auprès de l'intermédiaire habilité teneur de compte titres.
- L'actionnaire, lorsqu'il a déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation mais peut céder tout ou partie de ses actions, étant entendu que toute cession intervenue avant J-3 priverait d'effet le vote par correspondance.
- Il n'est pas prévu de vote par visioconférence ou par des moyens de télécommunication pour cette assemblée et, de ce fait aucun site visé à l'article R.225-61 du Code de commerce ne sera aménagé à cette fin.
3. Notification et révocation d'un mandataire par voie électronique
- Conformément aux dispositions de l'article R.225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut être effectuée par voie électronique selon les modalités suivantes :
- **Si vous êtes actionnaire au nominatif** : en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique (obtenue par vos soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur) à l'adresse mandataireAG@nexans.com comportant les informations suivantes : "Assemblée Nexans du 15 mai 2014", vos nom, prénom et adresse complète, votre identifiant actionnaire ainsi que les nom, prénom et adresse complète du mandataire désigné ou révoqué.
 - **Si vous êtes actionnaire au porteur** :
- (1) En envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique (obtenue par vos soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur) à l'adresse mandataireAG@nexans.com comportant les informations suivantes : "Assemblée Nexans du 15 mai 2014", vos nom, prénom et adresse complète, références bancaires complètes ainsi que les nom, prénom et adresse du mandataire désigné ou révoqué ; et
 - (2) En demandant à l'intermédiaire financier qui assure la gestion de votre compte titres d'envoyer une confirmation écrite à Société Générale - Service des Assemblées (CS 30812, 32, rue du Champ de Tir, 44308 Nantes Cedex 3).
- Seules les désignations ou révocations de mandat exprimées par voie électronique dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard le mercredi 14 mai 2014 à 15 heures (heure de Paris) pourront être prises en compte. Par ailleurs, seules les notifications de désignation ou révocation de mandat pourront être adressées à l'adresse électronique mandataireAG@nexans.com, toute autre demande ou notification portant sur un autre objet ne pourra être prise en compte et/ou traitée.
4. Questions écrites
- Conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce, tout actionnaire peut poser des questions écrites jusqu'au quatrième jour ouvré précédant la date de l'assemblée générale, soit le vendredi 9 mai 2014. Les questions doivent être adressées soit par voie électronique à l'adresse investor.relation@nexans.com, soit à Nexans, à l'attention de M. Frédéric Vincent, président du conseil d'administration, "Question écrite pour l'Assemblée Générale", 8, rue du Général Foy, 75008 Paris. Pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte d'actionnaire.
- Une réponse commune peut être apportée à ces questions dès lors qu'elles présentent le même contenu. La réponse à une question écrite est réputée avoir été donnée dès lors qu'elle figure sur le site Internet www.nexans.com.

5. Informations et documents mis à la disposition des actionnaires

Tous les documents qui doivent être communiqués dans le cadre de cette assemblée seront tenus dans les délais légaux à la disposition des actionnaires au siège social de Nexans, 8, rue du Général Foy, 75008 Paris.

Les documents destinés à être présentés à l'assemblée ainsi que les autres informations et documents prévus à l'article R.225-73-1 du Code de commerce sont disponibles sur le site Internet de la société www.nexans.com (rubrique Espace Actionnaires / Assemblées / Assemblée Générale Annuelle 2014) au plus tard à compter du 24 avril 2014 (soit 21 jours avant l'assemblée).

Le conseil d'administration.

92 • HAUTS-DE-SEINE

VENTE DE FONDS - GERANCE

11912490 – LE PUBLICATEUR LEGAL

Par acte sous seing privé à Paris le 17/4/2014, enregistré au SIE d'Issy-les-Moulineaux, case 22, bordereau 2014/572, le 22/4/2014 ;

La société TELEASE SAS, 3, avenue du Parc, 92370 Chaville, 495 203 721 RCS NANTERRE ;

A vendu à :

La société GREENFLEX SAS, 16, boulevard Montmartre, 75009 Paris, 511 840 845 RCS PARIS ;

Une partie de son activité de location et de vente de matériels informatiques, ou péri-informatiques, de matériels de télécommunication, neuf ou d'occasion, ainsi que de tous logiciels ou services informatiques, exploitée au 3, avenue du Parc, 92370 CHAVILLE, et comprenant des éléments incorporels (enseigne, nom commercial, clientèle, ainsi que le bénéfice de contrats) et des éléments corporels (matériels et/ou équipements informatiques, ou de télécommunication, ou de logiciels appartenant à la société TELEASE et ayant fait l'objet de certains des contrats cédés), moyennant le prix de 115.000 euros, avec entrée en jouissance le 17/4/2014.

Les oppositions seront reçues au plus tard dans les dix jours suivant la dernière en date des insertions légales, au fonds vendu pour la validité et, pour la correspondance, chez le séquestre juridique de l'Ordre des avocats, 11, place Dauphine, 75001 PARIS.

DIVERS

11912429 – LE PUBLICATEUR LEGAL

LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS SA

Société anonyme à directeur et conseil de surveillance

Au capital de 16.039.755 €

Siège social :
50, route de la Reine
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT
722 032 778 RCS NANTERRE

Avis de convocation

Les actionnaires de la société LES NOUVEAUX CONSTRUCTEURS SA (LNC SA) sont informés qu'ils sont convoqués en assemblée générale réunie à titre ordinaire et extraordinaire, le **vendredi 23 mai 2014 à 9 h 15** au siège de la société, 50, route de la Reine, 92100 Boulogne-Billancourt, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

Ordre du jour

A titre ordinaire :

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2013
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2013.
3. Affectation du résultat de l'exercice et distribution de dividendes.
4. Approbation de quatre conventions conclues directement avec Premier Investissement.
5. Approbation des conventions relevant de l'article L.225-86 du Code de commerce, hors les conventions objets de la 4ème résolution.
6. Changement de siège social.
7. Renouvellement du mandat de membre du conseil de surveillance de Monsieur Patrick BERTIN.
8. Nomination des commissaires aux comptes titulaires et suppléants pour les six prochains exercices jusqu'à l'approbation des comptes de l'exercice 2019.
9. Autorisation à donner au directeur à l'effet de permettre à la société d'opérer sur ses propres actions.

A titre extraordinaire :

10. Autorisation à donner au directeur à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions.
11. Délégation de compétence à donner au directeur pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription.
12. Délégation de compétence à donner au directeur pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription.
13. Délégation de compétence à donner au directeur pour décider l'augmentation du capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription dans le cadre d'un placement privé visé à l'article L.411-2-II du Code monétaire et financier.
14. Délégation de compétence à donner au directeur à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription dans la limite des plafonds fixés aux 11ème et 12ème résolutions.
15. Autorisation à donner au directeur pour décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices et autres.
16. Délégation de compétence à donner au directeur pour décider l'augmentation du capital social en faveur des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise et des salariés étrangers avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.
17. Délégation de compétence à donner au directeur à l'effet de consentir des options de souscription ou d'achat d'actions de la société.
18. Délégation de compétence à donner au directeur à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions.
19. Fixation d'un plafond global de délégation.
20. Pouvoirs pour les formalités.

Le présent avis vaut avis de convocation sous réserve qu'aucune modification ne soit apportée à l'ordre du jour par suite d'éventuelles demandes d'inscriptions de projets de résolutions présentées par les actionnaires.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'assemblée, soit en y assistant personnellement, soit en s'y faisant représenter par son conjoint ou un autre actionnaire, soit en votant par correspondance.

Tout actionnaire peut désigner et révoquer un mandataire par voie électronique comme suit :

Conformément aux dispositions de l'article R.225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique, selon les modalités suivantes :

- **pour les actionnaires au nominatif** : en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique (obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'adresse électronique suivante "snetter@lncsa.fr" en précisant leurs nom, prénom, adresse et leur identifiant Société Générale pour les actionnaires au nominatif pur (information disponible en haut et à gauche de leur relevé de compte) ou leur identifiant auprès de leur intermédiaire financier pour les actionnaires au nominatif administré, ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué ;

- **pour les actionnaires au porteur** : en envoyant un e-mail revêtu d'une signature électronique, obtenue par leurs soins auprès d'un tiers certificateur habilité dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, à l'adresse électronique suivante "snetter@lncsa.fr" en précisant leurs nom, prénom, adresse et références bancaires complètes ainsi que les nom et prénom du mandataire désigné ou révoqué, puis en demandant impérativement à leur intermédiaire financier qui assure la gestion de leur compte-titres d'envoyer une confirmation écrite (par courrier ou par fax) à la Société Générale, Service des Assemblées (32, rue du Champ du Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3).

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées au plus tard 3 jours avant l'Assemblée pourront être prises en compte.

Seront admis à participer à l'assemblée les actionnaires qui justifieront de leur qualité par l'enregistrement comptable des titres à leur nom ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte au troisième jour ouvré précédant l'assemblée, soit le mardi 20 mai 2014, à 0 heure, heure de Paris (ci-après J-3), soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par leurs intermédiaires habilités.

Pour les actionnaires au nominatif, cet enregistrement comptable à J-3 dans les comptes de titres nominatifs est suffisant pour leur permettre de participer à l'assemblée.

Pour les actionnaires au porteur, ce sont les intermédiaires habilités qui tiennent les comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès de la So-

ciété Générale (établissement mandaté par LNC SA et centralisateur de l'assemblée) par la production d'une attestation de participation qu'ils annexent au formulaire unique de vote à distance ou par procuration ou de demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Toutefois, si un actionnaire au porteur souhaite participer physiquement à l'assemblée et n'a pas reçu sa carte d'admission le 20 mai 2014, il devra demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-3 pour être admis à l'assemblée.

- Il est rappelé que, conformément aux textes en vigueur :
- les actionnaires peuvent obtenir le formulaire unique de vote à distance ou par procuration ou de demande de carte d'admission sur simple demande adressée au siège de la société, ou à la Société Générale, Service des Assemblées (32, rue du Champ du Tir, CS 30812, 44308 Nantes Cedex 3). Cette demande ne pourra être satisfaite que si elle est reçue six jours au moins avant la date de l'assemblée ;
 - les votes à distance ou par procuration ne pourront être pris en compte que si les formulaires dûment remplis et signés parviennent au siège de la société ou la Service des assemblées susvisé de la Société Générale au moins trois jours précédant l'assemblée ;
 - l'actionnaire, lorsqu'il a déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation, mais peut céder tout ou partie de ses actions.

Les demandes d'inscription de projets de résolutions à l'ordre du jour doivent être envoyées par les actionnaires, dans les conditions prévues par la réglementation en vigueur, au moins vingt-cinq jours avant la date de l'assemblée. Elles doivent être envoyées au siège de la société (LNC SA - Direction Juridique, 50, route de la Reine, CS 50040, 92773 Boulogne-Billancourt Cedex) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception.

Toute demande doit être accompagnée d'une attestation d'inscription en compte qui justifie de la possession ou de la représentation par les auteurs de la demande de la fraction du capital exigée. En outre, l'examen par l'assemblée des projets de résolutions déposés par les actionnaires dans les conditions réglementaires est subordonné à la transmission par les auteurs de la demande d'une nouvelle attestation justifiant de l'enregistrement comptable des titres dans les mêmes comptes à J-3.

Tout actionnaire souhaitant poser des questions écrites au président du directeur devra les adresser au siège de la société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, adressée au plus tard le quatrième jour ouvré précédant l'assemblée. Elles devront être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte.

Il n'est pas prévu de vote par visioconférence ou par des moyens de télécommunication pour cette assemblée et, de ce fait aucun site visé par la réglementation en vigueur ne sera aménagé à cette fin.

Tous les documents qui, d'après la loi, doivent être communiqués aux assemblées générales, seront tenus dans les délais légaux à la disposition des actionnaires au siège social.

Le présent avis vaut avis de convocation sous réserve qu'aucune modification ne soit apportée à l'ordre du jour par suite d'éventuelles demandes d'inscription de projets de résolutions présentées par les actionnaires.

Les actionnaires pourront exercer leur droit de consultation électronique prévu à l'article R.210-20 du Code de commerce à compter du 18 avril 2014 sur le site de la société : <http://www.lesnouveauxconstructeurs.fr/fr/assemblee-generale.html>.

Le directoire

Une adresse prestigieuse pour votre domiciliation

6, place de la Madeleine 75008 PARIS

82 € HT par mois

Tél. : 01 47 14 60 60

Un service Les Echos FORMALITES

PME & REGIONS

en direct

Projet d'inscription à l'Unesco des tombes de 14-18

CULTURE — L'association « Paysages et sites de la mémoire de la Grande Guerre » propose d'inscrire au patrimoine de l'Unesco 105 cimetières de toutes nationalités. Le dossier technique doit être déposé l'an prochain auprès des gouvernements belge et français afin d'obtenir l'inscription pour juin 2018.



Denis Charlet/APP

Naskeo structure le marché du biogaz

ÎLE-DE-FRANCE — Le constructeur français d'unités de production de biogaz par méthanisation Naskeo Environnement reprend les actifs du nantais Methajade, en redressement judiciaire après les difficultés de sa maison mère dans le solaire. Basée à Malakoff (Hauts-de-Seine) Naskeo Environnement emploie 35 salariés pour 9 millions d'euros de chiffre

d'affaires et entend structurer le marché du biogaz. L'opération lui apporte huit salariés experts de la méthanisation à la ferme et une dizaine de commandes d'installations. Naskeo Environnement finance l'opération par une augmentation de capital de 1,5million d'euros souscrite en majorité par ses actionnaires XAnge Private Equity et Idinvest Partners ainsi que les fondateurs de l'entreprise. Cela lui permettra aussi de renforcer son bilan.

Après dix années d'efforts, l'Oncopôle de Toulouse démarre

- Les premiers malades arrivent lundi sur l'ex-site AZF.
- L'hôpital et le centre de recherche sur le cancer ont nécessité un investissement de 1 milliard d'euros.

MIDI-PYRÉNÉES

Laurent Marcaillou
— Correspondant à Toulouse

Le campus est enfin prêt. Dix ans après le lancement du chantier par l'ancien maire et ministre de la Santé Philippe Douste-Blazy, l'Oncopôle de Toulouse a accueilli ses premiers chercheurs et les premiers malades sont attendus à partir de lundi dans les locaux flamboyants neufs de l'hôpital universitaire du cancer. En juin, ce sera le tour du Centre de recherche en cancérologie (CRCT) qui y est adossé.

Le site de l'usine chimique AZF, qui explosa en 2001, a été transformé en un campus sur le cancer réunissant les soins et la recherche publique et privée. Les laboratoires Pierre Fabre y ont ouvert en 2010 un centre de R&D aux formes futuristes. Les collectivités ont construit en 2009 le centre Pierre Potier, qui réunit une centaine de chercheurs sur des plates-formes de nanotechno-

logie, d'imagerie et de biologie, et une pépinière d'entreprises hébergeant 6 start-up dont SeleXel, venu de Villejuif pour développer sa technologie d'ARN interférence.

La construction de l'hôpital et du centre de recherche publique a pris plus de temps que prévu. Mettre d'accord tous les acteurs n'a pas été un long fleuve tranquille, au point que l'Etat confia en 2012 une mission à André Syrota et Thierry Philip, présidents de l'Inserm et de l'Institut Curie, pour structurer l'ensemble. Car le nouvel hôpital de 306 lits et de 1.200 salariés est un cas unique. Il réunit un établissement privé, l'Institut Claudius-Régaud, centre de lutte contre le cancer, qui y démé-

nage, et le service d'hématologie du CHU, de droit public. Les statuts des personnels sont différents, les stratégies aussi. « *Ce mariage est un modèle en France réunissant un centre anticancer généraliste et le CHU spécialisé par organes* », explique Jacques Léglise, directeur du CHU.

Pluridisciplinarité

D'un coût de 300 millions d'euros financé par l'Etat, le nouvel hôpital est spécialisé dans les cancers gynécologiques, du sein, du sang, de la peau et certains sarcomes. Mais il constitue aussi la porte d'entrée des malades pour établir un diagnostic pluridisciplinaire et les orienter. « *Ce sera la vaisseau amiral car il est équipé des plates-formes techniques régionales de radiothérapie, de génétique, de biologie moléculaire et du plus gros service d'anatomo-pathologie d'Europe* », se félicite Jacques Léglise. Surtout, la mission de l'hôpital est de multiplier les essais cliniques de médicaments en lien étroit avec le centre de recherche en cancérologie de l'Inserm, associé au



L'institut universitaire du Cancer Toulouse sur le site de l'Oncopôle, qui réunit les soins et la recherche publique et privée sur le cancer. Photo Lydie Le Carpentier/RÉA

CNRS et à l'université Paul Sabatier.

Relié à l'hôpital, le centre hébergera 18 équipes de recherche comptant 260 personnes, dont 16 équipes toulousaines et 2 sélectionnées sur appel d'offres, l'une de Nantes et l'autre du Canada, encore en négociation. Chaque année, un appel d'offres doit être lancé pour attirer des chercheurs de niveau international afin d'accueillir 24 équipes. Objectif : se concentrer sur la recherche « translationnelle » du chercheur au lit du malade pour trouver de nouveaux traitements et techniques de diagnostic.

« *L'Etat a reconnu la recherche toulousaine dans les investissements d'avenir en octroyant 10 millions*

d'euros au programme universitaire Captor et 5 millions au laboratoire d'excellence Toulouse Cancer en 2012 », se félicite Jean-Jacques Fournié, directeur du CRCT. Les équipes de recherche ont des contrats de cinq ans et sont cofinancées par des groupes pharmaceutiques et les fondations toulousaines InNabiosanté et RITC. Créée en 2005, InNabiosanté a accordé 7 millions d'euros à 10 équipes et cherche à se refinancer.

L'Oncopôle a nécessité un investissement de 1 milliard d'euros et sa construction se poursuit. En 2016 est prévu le centre de recherche en médecine régénérative de l'Etablissement français du sang, puis une

clinique de soins de suite. Mais il reste à renforcer le potentiel industriel. Le coup dur est venu de Sanofi, qui réduit son centre de recherche de 617 à 364 salariés et se désengage dans cinq ans. Les équipes de Sanofi se réorganisent autour de l'Oncopôle pour y chercher leur survie. Une dizaine d'entreprises travaillent également sur les médicaments du cancer en Midi-Pyrénées. La plus connue est Gentecel, qui vient de lever 35 millions d'euros en Bourse pour continuer ses essais cliniques. Et « *plusieurs start-up européennes veulent s'implanter sur l'Oncopôle* », dit Philippe Prigent, directeur du pôle de compétitivité Cancer-Bio-Santé. ■

InvivoGen travaille sur le cancer du pancréas

Ce fabricant de réactifs pour les laboratoires travaillant sur l'immunité innée participe également à des programmes de recherche sur le cancer.

InvivoGen est la plus ancienne société de biotechnologies de Toulouse et fait partie des partenaires de l'Oncopôle. Gérard Tiraby, ancien professeur de microbiologie de l'université Paul-Sabatier, a fondé l'entreprise Cayla en 1977 au sein du CNRS, puis il a constitué la filiale américaine InvivoGen, à San Diego, en 1997. Rebaptisée InvivoGen, la société emploie 65 salariés à Toulouse et 15 aux Etats-Unis. Elle produit des prin-

cipes actifs par fermentation biologique ou synthèse chimique pour fournir des réactifs aux laboratoires de recherche qui travaillent sur l'immunité innée. Le champ est large, parce que les mécanismes de reconnaissance immunitaire de l'organisme sont impliqués dans de nombreuses pathologies. InvivoGen fournit 1.500 produits à 15.000 chercheurs. « *Nous sommes devenus les leaders mondiaux des réactifs de laboratoire de recherche en immunité innée et nous évoluons peu à peu vers les réactifs pour les vaccins* », explique Eric Perouzel, directeur des opérations.

Ces dernières années, l'entreprise a pris un tournant en collaborant aux programmes d'intérêt thé-

rapeutique des laboratoires pour le traitement du cancer et des maladies génétiques ou infectieuses. Elle participe à un programme de recherche sur la thérapie génique du cancer du pancréas, le plus mal soigné et a produit un lot de médicaments pour des essais cliniques de phase 1 à la fin 2012 avec l'Inserm et l'université Paul-Sabatier. La phase 2 est en cours de préparation. Il s'agit d'injecter dans la tumeur un principe actif par ADN qui amplifie le traitement de référence.

Des réactifs plus haut de gamme

InvivoGen participe à cinq programmes d'immunothérapie du

cancer (pancréas et mélanome) qui consistent à mettre en place un mécanisme pour que l'organisme reconnaisse à nouveau la tumeur et se défende. Cette recherche thérapeutique sert aussi à produire des réactifs plus haut de gamme. « *Nous travaillons en interaction avec les laboratoires sur des cibles nouvelles* », dit Eric Perouzel. L'entreprise consacre 25 % de ses revenus à la R&D, qui compte une vingtaine de personnes, et elle réinvestit ses bénéfices. En 2013, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros en Europe et de 10 millions de dollars aux Etats-Unis, en hausse respectivement de 6 % et 10 %.

— **L. M.**

Affichem utilise le cholestérol contre le cancer

Ce « spin off » de l'Inserm fera bientôt à l'Oncopôle des essais cliniques de la dendrogénine A contre la leucémie myéloïde aiguë.

Affichem est un « spin off » de l'Inserm créé en 2002 par les chercheurs Sandrine et Marc Poirot avec le chef d'entreprise Stéphane Silvente. Marc Poirot dirige l'équipe de recherche sur le métabolisme des stérols et les innovations thérapeutiques en oncologie au centre de recherche de Toulouse. Il a publié en mars, dans la prestigieuse revue « Science », un article sur les effets du cholestérol contre le cancer. Sa société produit en laboratoire une

molécule dérivée du cholestérol, la dendrogénine A, qui a des vertus anticancéreuses. Naturellement présente dans les tissus sains, elle est sous-représentée dans les cellules tumorales qui se multiplient. L'ajout de dendrogénine A bloque les dérégulations du métabolisme de la cellule cancéreuse, qui meurt. Affichem associe à sa molécule thérapeutique un biomarqueur pour apporter un traitement personnalisé et vérifier son efficacité.

Sept séries de brevets

La start-up termine ses recherches précliniques sur la leucémie myéloïde aiguë. Elle fera des essais cliniques dans un an et demi à l'Onco-

pôle, avec l'équipe de recherche de Christian Recher, chef du service d'hématologie au CHU en collaboration avec Jean-Pierre Delord, responsable des essais cliniques à l'hôpital de l'Oncopôle. Financée jusque-là en interne ou sur des programmes de recherche, la start-up cherche des fonds pour financer ses essais. Affichem a déposé sept séries de brevets en dix ans autour des familles des dendrogénines. Outre la leucémie, il travaille sur le cancer du sein et le mélanome. « *L'objectif est de lutter contre la tumeur et de s'adresser aussi au système immunitaire* », explique le PDG Stéphane Silvente.

La société, qui emploie 10 per-

sonnes, veut aller jusqu'à la phase II des essais cliniques et vendre ensuite une licence à un groupe pharmaceutique qui développera le produit. Elle a créé une filiale aux Etats-Unis en octobre 2013 pour faire des essais cliniques des dendrogénines outre-Atlantique et chercher des technologies complémentaires. Elle travaille parallèlement sur certaines maladies dégénératives telles que la surdité. Elle a obtenu 3 millions d'euros de l'Union européenne sur un programme de recherche d'un traitement contre la surdité avec deux centres de recherche publique espagnol et belge.

— **L. M.**

Pierre Fabre, de la Navelbine aux anticorps monoclonaux

Le groupe pharmaceutique a construit un grand centre de R&D sur l'Oncopôle, où il héberge une unité mixte de recherche avec le CNRS.

Pierre Fabre a été le premier acteur à s'impliquer sur l'ex-site AZF en construisant un grand centre de R&D dans un bâtiment futuriste de 42.000 mètres carrés. Un investissement qui atteindrait 130 millions d'euros. Le groupe qui compte 10.000 salariés et réalise 2,08 milliards d'euros de chiffre d'affaires, dont 45 % en pharmacie, y a regroupé 550 personnes autrefois disséminées dans toute la région. La recherche ne porte que sur le cancer, mais le développement concerne médicaments et cosmétiques. Le centre fabrique aussi des lots pilotes pour les essais cliniques. Pierre Fabre, qui consacre la moitié de sa R&D de médicaments au cancer, a réparti sa recherche en oncologie entre ses laboratoires de l'Oncopôle et son centre d'immunologie de Saint-Julien-en-Genevois, spécialisé dans les anticorps monoclonaux.

Une équipe de 30 personnes

Le groupe a adhéré tout de suite à la démarche de campus de l'Oncopôle, car il travaille depuis longtemps avec la recherche publique. C'est en collaborant avec le CNRS qu'il a conçu ses deux médicaments contre le cancer. Il a développé la Navel-

bine, commercialisée dès 1989 pour les cancers du poupon et du sein, à la suite des recherches du professeur Pierre Potier du CNRS sur une substance de la pervenche de Madagascar. C'est toujours le premier médicament du groupe. Il a ensuite lancé en 2009 le Javlor (vinflunine) pour le cancer de la vessie après d'autres travaux sur la pervenche et la chimie en milieu hyper acide. « *Nous étudions une nouvelle indication de la vinflunine pour le cancer du sein en faisant des essais pour extension d'indication* », indique Liberto Yubero, directeur du centre de R&D. A l'Oncopôle, Pierre Fabre héberge une unité mixte CNRS-Pierre Fabre de 30 personnes, qui travaille sur la régulation épigénétique qui modifie le potentiel génétique des cellules tumorales. Ces dernières années, il a conçu des anticorps monoclonaux dont il a confié le développement aux géants Merck et Abbott pour deux d'entre eux. Depuis 2010, les essais cliniques de phase I d'un anticorps monoclonal en oncologie sont réalisés. La recherche est également orientée sur l'immunologie combinée à un agent cytotoxique, pour diriger les anticorps vers les cellules tumorales. « *C'est un domaine qui arrive à maturité et pour lequel nous avons la double compétence dans les agents cytotoxiques et les anticorps* », explique Christian Bailly, directeur de la recherche. — **L. M.**

19 millions d'euros

POUR RÉNOVER LE THÉÂTRE DE CHAILLOT

Le Théâtre national de Chaillot à Paris démarre ce mois-ci une phase de rénovation qui durera un an et demi et coûtera 19 millions d'euros. Financée par le ministère de la Culture et confié à l'architecte Vincent Brossy, elle portera notamment sur

la rénovation de la salle Firmin Gémier et des aménagements sous-terrains, dont une fosse de 30 mètres de profondeur pour installer un monte-décor et des tunnels à décor. L'accès historique par les jardins côté Seine sera rétabli.



DR

Médias Polynésie racheté par Papyrus

TOM — La société d'investisseurs Papyrus rachète à Papeete le groupe de presse polynésien Médias Polynésie (170 salariés) qui comprend les quotidiens « La Dépêche de Tahiti » et « Les Nouvelles de Tahiti », des magazines, deux radios sous licence et une régie publicitaire. Ce rachat par des proches de Gaston Flosse inquiète certains journalistes.

Avec sa nouvelle unité d'électrolyse Arkema réduit les risques en Isère

RHÔNE-ALPES

L'usine est la plus importante unité de fabrication d'eau oxygénée du groupe chimique.

Gabrielle Serraz

—Correspondante à Grenoble

Anticipant l'interdiction européenne du procédé de l'électrolyse au mercure qui sera effective en 2019, Arkema inaugure aujourd'hui une nouvelle installation utilisant des membranes sur son site de Jarrie en Isère. Spécialisée notamment dans la fabrication du chlore et de ses dérivés, l'usine est aujourd'hui la plus grosse unité de fabrication d'eau oxygénée au monde (100.000 tonnes) et Arkema le troisième producteur mondial (400.000 tonnes). Montant de l'investissement : 100 millions d'euros dont 60 apportés par l'entreprise et 40 millions de subventions de l'Etat. C'est l'un des trois plus gros investissements du groupe pour 2013. « C'est un signal fort en direction de nos clients, des



A Jarrie, en Isère, la nouvelle installation a coûté 100 millions d'euros dont 40 de subventions de l'Etat. Photo Arkema

riverains et des pouvoirs publics pour indiquer que nous continuons à investir en France », souligne Pierre Verdier, directeur Europe des produits oxygénés chez Arkema.

Une production plus conforme aux besoins

Outre le fait d'être plus économe en énergie, la nouvelle unité d'électrolyse s'inscrit aussi dans le projet de réduire l'exposition aux risques des riverains dans le cadre du Plan de prévention des risques technologi-

ques (PPRT). La capacité de production a été réajustée aux besoins du groupe et passe de 150.000 tonnes à 70.000 tonnes de chlore.

Utilisés pour fabriquer les détergents, mais aussi par les industries du papier et du textile ou le traitement des eaux, les produits de Jarrie sont connus sous forme d'eau oxygénée, d'eau de Javel, ou du chlorate de sodium, de soude, etc. D'autres dérivés chlorés sont créés à Jarrie et permettent de fabriquer notamment des silicones. Chaque

année, le site de Jarrie fabrique près de 500.000 tonnes de produits finis.

A proximité d'un des deux centres de recherche du groupe basé à Pierre-Bénite dans le Rhône, le site veut compenser l'érosion de son cœur de métier, l'industrie papetière, par des spécialités de niche. « Nous faisons de gros efforts pour développer des produits d'innovation à forte valeur ajoutée », confie Pierre Verdier. Sont ainsi ciblés les secteurs du cosmétique, de la pharmacie, du traitement de l'eau ou de l'électronique. Le groupe Arkema développe aussi un procédé de désinfection des emballages alimentaires et d'autres applications de spécialités.

Entreprise dès 2011, la réorganisation du site a voulu renforcer l'activité industrielle dans les produits oxygénés ; si le choix technologique de l'électrolyse a, selon la direction du groupe, préservé 200 emplois, une centaine ont été supprimés par non-renouvellement de contrats d'intérimaires, et des départs en retraite étalés sur trois ans. Aujourd'hui, le site emploie 300 salariés. Dans un deuxième temps, le groupe est à la recherche d'autres partenaires industriels susceptibles de rejoindre sa plate-forme chimique. ■

Désinfection médicale : Anios élargit son périmètre avec Soluscope

NORD-PAS-DE-CALAIS

Le leader de la désinfection médicale reprend le spécialiste européen du lavage des endoscopes.

Il se lance aussi dans les produits grand public.

Olivier Ducuing

—Correspondant à Lille

Quand les frères Thierry et Bertrand Letartre ont repris en décembre la majorité d'Anios, un spécialiste de la désinfection médicale et industrielle,

l'objectif de croissance externe était clairement affiché. A l'époque, Air Liquide cédait le contrôle aux dirigeants familiaux, arrière-petits-enfants du fondateur en 1898, accompagnés par le fonds Ardian. La première acquisition importante vient de se finaliser : les laboratoires Anios, basés à Villeneuve-d'Ascq, rachètent la totalité du capital de Soluscope, à Aubagne. Cette entreprise créée en 1994 est fabricante de laveurs-désinfecteurs pour endoscopes à destination du monde hospitalier dont elle est leader dans plusieurs pays : France, Espagne, Italie, mais aussi Nouvelle-Zélande et Australie. Soluscope réalise d'ailleurs la moitié de ses ventes à l'export.

Anios s'adapte à une entreprise qui réalise 23 millions d'euros de chiffre

d'affaires avec 132 salariés. Elle vient conforter son offre dans la désinfection à haute valeur ajoutée. Bertrand Letartre, le PDG, souligne les synergies commerciales à l'international, les réseaux commerciaux étant complémentaires. Cette acquisition présente l'autre avantage de renforcer l'activité consommable du groupe. Anios veut aller plus loin. Bertrand Letartre était au Brésil ces derniers jours en vue d'une nouvelle croissance externe – moins significative en taille – à court terme. Il vise aussi l'Inde et la Chine.

Gamme exclusive

Les Laboratoires Anios ont en outre signé il y a quelques semaines un accord stratégique avec le spécialiste du ménage à domicile Shiva,

proposant une gamme exclusive de 19 produits développés avec l'expertise du milieu hospitalier. La direction espère prendre 5 % d'un marché français évalué à 250 millions d'euros dans les trois ans. Il s'agit de la toute première incursion de l'entreprise nordiste dans le marché grand public, via les 80 agences et les 4.800 employés de maison de Shiva ainsi que leurs 18.000 clients. Ces développements pourront facilement être absorbés par l'outil industriel du groupe, qui revendique une production made in France. La plate-forme logistique, basée à Sainghin-en-Mélantois près de Lille, fait en outre l'objet d'une importante extension pour un investissement de 10 millions d'euros. ■

innovateurs

Ose Pharma acquiert les droits mondiaux de son vaccin anticancers



DR

LA STRATÉGIE OSE PHARMA

Date de création : juin 2012
Président : Emile Loria
Directrice générale : Dominique Costantini (photo)
Effectif : 10 personnes
Secteur : biotechnologies

Chantal Houzelle

chouzelle@lesechos.fr

Profitant du courant très favorable à l'immunothérapie venant des Etats-Unis, la start-up de biotechnologies française Ose Pharma vient d'acquiescer tous les actifs de la société OPI, basée à Genève, qui devient sa filiale en Suisse. Grâce à cette opération qui lui confère les droits mondiaux d'un candidat vaccin contre plusieurs cancers, Emile Loria, président non exécutif d'Ose Pharma, remet la main sur le savoir-faire de l'entreprise américaine Epimmune, dont il est à l'origine et qu'il a vendue à Takeda en 2009.

Pour lancer Ose Pharma en juin 2012 qu'il a cofondé avec Dominique Costantini, directrice générale, il a d'abord repris au laboratoire japonais les droits européens de ce vaccin thérapeutique dans le cancer pulmonaire dit « non à petites cellules » à un stade très avancé, qui a obtenu le statut de médicament orphelin aux Etats-Unis en 2013. Dans l'intervalle, Takeda a cédé les autres actifs d'Epimmune au suisse OPI. « L'acquisition des droits mondiaux sur tout le programme multi-épitopes est l'étape cruciale qui ouvre la voie à notre développement international », estime Dominique Costantini. Cette technologie originale brevetée est dirigée contre cinq antigènes tumoraux, dont les épitopes sont des fragments actifs, présents dans les cancers du poumon, de l'ovaire, du colon, du sein et de la prostate. Une transaction facilitée par le fait qu'Emile Loria est aussi le principal des 18 actionnaires d'OPI, tous d'anciens experts d'Epimmune qui détiennent désormais le capital d'Ose Pharma.

Aujourd'hui, la start-up cherche à lever 3 millions d'euros pour lancer l'étude clinique de phase III dans le cancer pulmonaire en Europe et aux Etats-Unis, où les premiers lots industriels seront produits par l'équipe de sa filiale à San Diego, à l'origine de ce vaccin anticancer. ■

Huchez crée des horloges fenêtres géantes à Deauville



DR

LE PROJET HUCHEZ

Président : François Huchez
Chiffre d'affaires : 1,6 million d'euros en 2013
Effectif : 17 personnes
Secteur : horlogerie

Guillaume Roussange

—Correspondant à Amiens

Spécialisé depuis plus de 180 ans dans la création d'horloges et d'outils de gestion du temps, Huchez mène actuellement un projet d'exception à Deauville. La PME, basée à Ferrières, dans l'Oise, finalise l'installation de quatre cadrans de 3,40 mètres de diamètre, installés en haut de la tour d'un ensemble immobilier haut de gamme, à 36 mètres du sol. « Le véritable défi technique a consisté à réaliser une horloge pouvant aussi servir de fenêtre, tout en répondant aux exigences de la norme BBC, dans un environnement marin propice à la corrosion », explique

François Huchez, président de l'entreprise.

Le projet, commandé par le groupe immobilier Idec, associé au cabinet d'architectes Urbi & Orbi, a nécessité près de neuf mois de travail. Au final, les horloges présentent un design original avec leurs aiguilles inspirées des longerons d'avion, clin d'oeil à la tradition aéronautique locale. De l'intérieur des appartements, les ouvrants offriront une vue panoramique sur le port, tout en préservant l'intimité des occupants. « Cette contrainte évidente nous a conduits à opter pour un vitrage miroir, également feuilleté, conformément aux normes de sécurité », poursuit François Huchez.

Présentées comme l'un des symboles du renouveau de ce quartier central de Deauville, les horloges seront bien visibles en pleine nuit, grâce à un dispositif d'éclairage à LEDs à haute luminosité, dont la consommation n'excèdera pas 600 watts. Débutée en mars avec la pose des cadrans, le projet sera finalisé avant l'été avec la mise en place des mécanismes, également conçus et fabriqués par Huchez. L'entreprise se concentre déjà sur ses futurs projets, notamment en région parisienne avec l'installation de deux horloges de 1,60 mètre de diamètre au marché couvert de Chaville (Hauts-de-Seine) ou du cadran ultra-design de la future médiathèque de Nogent-sur-Marne. ■

HISTOIRES D'AVENIR, AVEC bpi**france**

LE KIOSK : « BPIFRANCE VALIDE NOTRE VISION ET NOTRE MODÈLE ÉCONOMIQUE »

Avec plus de 1200 titres de presse en ligne et un statut de premier kiosque 3D au monde, Le Kiosk est l'une des entreprises françaises connaissant la plus forte croissance. Un résultat obtenu grâce à des formules à moins de dix euros par mois qui permettent d'accéder à dix magazines en format digital. Créée en 2007, la société a connu un essor remarquable en 2011 avec la sortie des tablettes tactiles. Un utilisateur d'iPad sur quatre a déjà téléchargé l'application, qui est par ailleurs la plus vendue sur l'App Store avec plus d'un million de téléchargements. « Les perspectives sont prometteuses car la population de clients potentiels est importante » estime le PDG, Ari Assuied. « La presse digitale représente actuellement 1,5 % du marché. D'ici trois ans, ce taux devrait atteindre 15 à 20 %. Et nos résultats attestent de la bonne santé de ce

marché : nous sommes passés d'un chiffre d'affaires de 50 000 euros en 2007 à 5 millions d'euros aujourd'hui ». Fin 2012, Le Kiosk a abordé une deuxième phase de développement. Pour conforter sa position de leader, il a choisi de réaliser des investissements technologiques, de développer la notoriété du service ainsi que celle de la marque, et d'accroître sa clientèle. Un nouveau tour de table lui a alors permis de lever 5,6 millions d'euros auprès de ses actionnaires historiques et de nouveaux entrants. « C'est à ce moment que le Fonds Ambition Numérique, géré par Bpifrance dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) et le CM-CIC Capital sont intervenus. Bpifrance est un partenaire qui accompagne ses investissements sur le long terme et fait confiance à notre équipe », se réjouit Ari Assuied.

Entrepreneurs, Bpifrance vous soutient en prêt et capital, contactez Bpifrance de votre région : [bpi**france**.fr](http://bpifrance.fr)

Ari Assuied, président directeur général de Le Kiosk

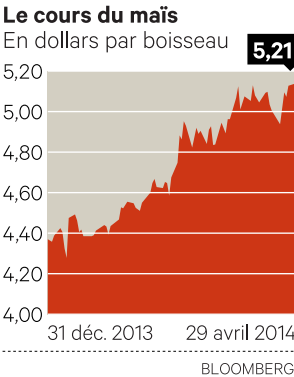
FINANCE & MARCHÉS

indices

+ 1,35 %	EUROPE	EURO STOXX 50	3.208,68 PTS
+ 0,83 %	PARIS	CAC 40	4.497,68 PTS
+ 1,46 %	FRANCFORT	DAX	9.584,12 PTS
+ 1,04 %	LONDRES	FTSE 100	6.769,91 PTS
+ 1,20 %	AMSTERDAM	AEX	398,47 PTS
+ 2,15 %	MILAN	FTSE MIB	21.976,84 PTS


QUATRIÈME MOIS DE HAUSSE POUR LES COURS DU MAÏS

Les cours du maïs à la Bourse de Chicago poursuivaient leur progression hier. Ils ont repris plus de 20 % depuis le début de l'année. Le département de l'Agriculture américain a indiqué que les semis étaient moins avancés qu'à la même période sur les cinq dernières années (en moyenne). Le froid et les précipitations ont freiné le travail des agriculteurs.



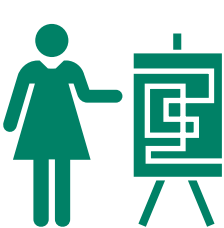
« STRESS TEST », L'OPÉRATION VÉRITÉ

Le calendrier de l'opération vérité sur la santé des banques européennes en 2014




Mi février

Coup d'envoi des **AQR*** pour vérifier la qualité des portefeuilles des banques.




30 avril

L'Autorité bancaire européenne (EBA) dévoile le scénario de crise appliqué aux banques dans le cadre du « stress test »**.




25 avril - 30 juin

En parallèle au « stress test », l'AQR se poursuit : vérification des expositions crédit des banques et du niveau de provisionnement nécessaire.




Juillet, août

Les résultats préliminaires du « stress test » sont adressés à l'EBA, mais ne sont pas publiés.




Septembre

La Banque centrale européenne se prépare à devenir le futur grand régulateur européen et dresse la liste finale des banques qu'elle prendra sous sa supervision directe.



Octobre

La BCE conclut l'AQR et le « stress test ». Les résultats sont publiés.



4 novembre

La BCE prend en charge la supervision directe des plus grandes banques européennes. Elle donne un délai de 6 à 9 mois pour une recapitalisation.

***Asset Quality Review** ou revue de la qualité des actifs. Il s'agit de vérifier si les actifs les plus risqués sont correctement valorisés et les créances problématiques suffisamment provisionnées.

**Le « stress test » a pour objectif de vérifier le niveau de solvabilité d'une banque confrontée à une crise économique.

« LES ÉCHOS » / SOURCE : « LES ÉCHOS »

L'Europe dévoile son scénario noir pour tester la résistance des banques

- Après le lancement de la revue des bilans bancaires vient le « stress test ».
- Le scénario pessimiste prévoit deux années de récession dans l'UE.

Edouard Lederer
elederer@lesechos.fr

Jour après jour, la dramaturgie imaginée par les autorités européennes se met en place. Mardi, à l'heure dite, l'Autorité bancaire européenne (EBA) puis, un peu plus tard, la BCE ont levé le rideau sur l'acte II de l'opération vérité à laquelle sont soumises cette année 124 grandes banques du Vieux Continent, avant de passer sous la supervision directe de la BCE, en novembre prochain. Après avoir lancé la revue des actifs présents au bilan de ces banques (AQR), la BCE s'attaque à présent au volet « stress tests » de l'exercice.

L'objectif est de vérifier si une banque est capable de maintenir un niveau de fonds propres durs (CET1) d'au moins 5,5 % confrontée à une crise économique d'ampleur – à comparer à un ratio de 8 % dans le cas d'un scénario « de base », plus probable a priori. C'est précisément

le scénario noir de cette crise qui vient d'être révélé. Les banques seront testées sur l'hypothèse de deux années de récession dans l'Union européenne (– 0,7 % en 2014 et – 1,5 % en 2015) suivies d'une année de stagnation (+ 0,1 %). Dans cette vision pessimiste, le taux de chômage atteindrait 13 % en 2016, contre 10,1 % dans le scénario « de base ». Les prix de l'immobilier décrocheraient en moyenne de 21,2 % sur le Vieux Continent (par rapport au scénario de base), avec une mention spéciale pour la France. L'Europe se trouverait en 2016 aux portes de la déflation, avec un indice des prix passant de + 1,1 % en 2014 à 0 % deux ans plus tard. Sur un plan plus technique, cette météo agitée toucherait les banques via une hausse des taux obligataires souverains et privés, la détérioration de la qualité du crédit, et une hausse des coûts de refinancement. « La question n'est pas tant de savoir si ces prévisions sont sévères ou

Les banques auront entre six et neuf mois pour couvrir leurs éventuels besoins en capitaux.

non mais de quelle façon et dans quelle mesure elles se transmettent au ratio de solvabilité », rappelle Marc Mélou, « managing director » au cabinet Duff & Phelps.

Les marchés ne pourront d'ailleurs pas s'empêcher de rechercher les suspects, c'est-à-dire les banques qui souffriront le plus de cette conjoncture dégradée. Par définition les mauvaises surprises pourraient surgir des établissements qui ne sont pas sous la loupe des analystes, soit qu'ils ne sont pas cotés et communiquent donc peu, soit qu'ils se situent dans des pays réputés financièrement sûrs. A l'inverse, « en Grèce ou en Espagne, le travail d'ana-

lyse des banques a déjà été poussé très loin », rappelle un banquier. « Nous pensons que les surprises négatives viendront [...] de banques en Scandinavie, et de banques de taille moyenne en Allemagne, ou encore en Italie », indique Alberto Gallo, responsable de la recherche crédit chez RBS. « En Allemagne et en Autriche, les normes comptables sont parfois assez arrangeantes, ce qui peut créer des distorsions avec le reste de l'Europe. Dans les pays Baltes ou en Slovaquie, c'est la qualité du système bancaire qui peut être sujet à caution », souligne Marc Mélou. La BCE ménage déjà une porte de sortie pour qui ne passerait pas la rampe : elle a annoncé, mardi, que les banques auront entre six et neuf mois pour couvrir leurs éventuels besoins en capitaux une fois les résultats connus.

 Lire l'éditorial
de Guillaume Maujean
Page 9

DÉCRYPTAGE // Tout est mis en œuvre pour donner confiance dans le nouvel exercice.

Mission : effacer le traumatisme de 2011

C'est peu dire que le précédent « stress test » européen de 2011 a laissé de mauvais souvenirs. La banque franco-belge Dexia avait réussi l'exercice à l'été... avant de sombrer trois mois plus tard. Il a été reproché à l'Autorité bancaire européenne (EBA) d'avoir présenté un scénario bien trop optimiste : l'EBA avait notamment anticipé une hausse d'à peine 75 points de base des taux souverains de long terme (par rapport à son scénario de base) alors que certains pays allaient connaître des hausses vertigineuses de 300 à 400 points de base de leur dette à 10 ans. Pour produire des résultats crédibles, la pression était donc forte pour les organisateurs. Les autorités ne se privent d'ailleurs pas de faire allusion au précédent de 2011, pour mieux souligner le chemin parcouru depuis.

La légitimité de la BCE

Le scénario « adverse » auquel les banques devront se mesurer en 2014 paraît de fait plus sévère que dans l'édition précédente. Tout d'abord, le scénario anticipe, sur les trois années retenues (2014 à 2016), une croissance inférieure de 7 % aux prévisions de base. En 2011, cet écart entre les prévisions et le scénario pessimiste n'était que de 1,7 %. Autre innovation, le scénario prend davantage en compte l'ralentissement des économies émergentes. « En 2011, de nombreuses banques s'étaient servi de revenus attendus dans les pays émergents pour amortir la situation en Europe. Il sera difficile d'en tirer argument cette fois »,

estime Alan Lemangnen, économiste chez Natixis.

Mais la sévérité des hypothèses retenues n'est pas le cœur du réacteur. Ce qui permet aux européens d'espérer, cette fois-ci, une évaluation crédible de leurs banques peut paraître bien technique. Il s'agit de la revue des actifs bancaires (AQR), qui vise à connaître sous toutes les coutures le contenu des portefeuilles des banques et de vérifier leur situation prudentielle au 31 décembre 2013. Le « stress test » sera donc établi sur une base connue et mesurée. L'autre différence de taille par rapport à 2011 tient dans la gouvernance de l'exercice. Les examens précédents avaient été confiés à l'ex-Comité des Superviseurs Bancaires Européens (2009 et 2010), puis à l'EBA (2011). En 2014, c'est la BCE qui tient les rênes avec « l'autorité légale de réclamer des informations, et à partir du 4 novembre prochain la capacité à révoquer une licence bancaire », souligne Nicolas Véron l'économiste, du think tank européen Bruegel dans un récent article.

Avec ces qualités, l'exercice n'est pourtant pas exempt de critiques. « Il est dommage que les régulateurs ne se servent pas des informations collectées à l'occasion des AQR pour tester les banques de manière plus ciblée », souligne Marc Mélou, « managing director » au cabinet Duff & Phelps. En privé certains banquiers se demandent si l'approche américaine – un « stress test » par an – n'est pas plus pragmatique. Quitte à ne pas être aussi transparente. — E. L.

La dette souveraine vue comme un facteur de risque

Les portefeuilles d'emprunts d'Etat des banques vont être valorisés à l'aune d'un choc sur les taux.

Isabelle Couet
icouet@lesechos.fr

Mesurer la solidité des banques en fonction de leur exposition à la dette souveraine. C'est l'un des points que le régulateur souhaite examiner, alors que la contagion entre les deux sphères a été au cœur de la crise de la zone euro. Pour vérifier la capacité des établissements financiers à encaisser une remontée des taux des emprunts d'Etat, l'EBA a dressé une liste d'hypothèses relativement exhaustive. « Le régulateur

a décidé d'avoir une approche différenciée par pays, ce qui est un gage de sérieux », se félicite Maxime Alimi, chez AXA IM. Ainsi, si l'EBA fait l'hypothèse d'un choc de 152 points de base sur l'ensemble des taux des pays de la zone euro en 2014, il imagine que le choc sera de 316 points sur les taux à 10 ans de la Grèce. Autrement dit, le plus fragile des pays de l'UEM verrait son taux grimper à 11,2 %, contre environ 8 % en moyenne depuis le début de l'année (6,3 % actuellement). La France, elle, verrait son coût d'emprunt passer de 2,4 % (moyenne de 2014) à 3,8 %.

Un scénario extrême ? « Il est très improbable qu'on assiste à de pareilles tensions sur les taux cette

année », tranche Maxime Alimi. A ses yeux, les simulations de pertes (« haircuts ») pour les banques en 2014 sont donc sévères : 13 % sur un portefeuille d'obligations françaises à 10 ans, 20,5 % sur des titres grecs à 10 ans ou 15,7 % sur des papiers italiens de même maturité.

Pierre angulaire

Seul bémol : les niveaux de taux retenus par l'EBA sont assez éloignés de ceux constatés au plus fort de la crise, quand le marché faisait le pari d'un éclatement de la zone euro. La Grèce avait vu ses taux s'envoler à 37 % début 2012... « L'EBA a choisi d'explorer un scénario de remontée des taux au niveau global au lieu d'envisager un remake

de la crise de la dette souveraine », souligne Philippe Bodereau, chez Pimco. De fait, la pierre angulaire du schéma proposé par le régulateur est la hausse des taux américains, « qui conduirait à un mouvement de hausse généralisée des taux de long terme en Europe », dit l'EBA. Il ne s'agit donc nullement d'imaginer un choc systémique propre à la zone euro.

Il y a enfin des innovations dans le traitement comptable de la dette souveraine, qui se révèle moins favorable aux établissements financiers que lors du précédent examen. « Le choc sur les emprunts d'Etat affectera l'intégralité du bilan des banques », relève Nomura. Des soupapes ont toutefois été prévues... ■

➔ « STRESS TEST », L'OPÉRATION VÉRITÉ

Deutsche Bank cherche par tous les moyens à gonfler ses fonds propres

La banque a vu son bénéfice impossible reculer de 30 % au premier trimestre. Elle n'exclut aucune mesure pour renforcer encore son bilan.

Jean-Philippe Lacour
jplacour@lesechos.fr
— Correspondant à Francfort

Deutsche Bank cherche toujours, par tous les moyens, à gonfler ses fonds propres. Si la première banque allemande n'évoque pas en termes précis la possibilité de passer par une augmentation de capital pour y parvenir, le sujet est loin d'être tabou. « Nous n'excluons rien de ce qui peut être dans l'intérêt de Deutsche Bank », a déclaré mardi matin son coprésident, Anshu Jain, lors d'une conférence avec des analystes. Il s'exprimait en marge de la publication des chiffres du premier trimestre, marqués par un recul annuel de plus de 30 % du résultat impossible, à 1,7 milliard d'euros, sur fond de faiblesses dans la banque d'investissement.

L'intérêt des actionnaires de la banque est d'explorer toutes les possibilités avant d'en appeler aux marchés, a poursuivi le directeur financier, Stefan Krause. Il y a un an, la banque avait levé 3 milliards d'euros sur les marchés. Anshu Jain affirmait alors que la « marche de la faim » vers plus de capital était un chapitre clos, la priorité allant à la croissance. Le présent l'oblige à réviser ce scénario, en raison de « vents contraires » plus forts qu'attendu sur le plan réglementaire.

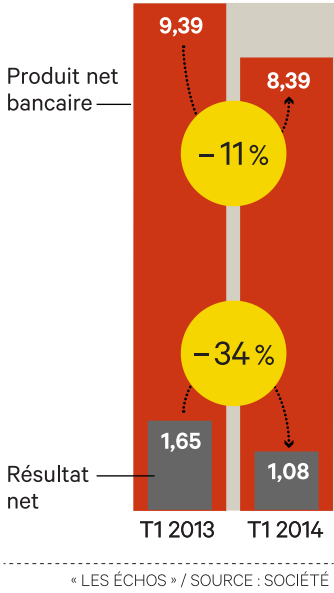
Le banquier indo-britannique voit la banque toujours en bon chemin pour atteindre un ratio de fonds propres « durs » d'au moins 10 % en 2015. Stefan Krause a prévenu que ce ratio pourrait jouer au Yo-Yo dans les mois à venir. Il a déjà reculé de 20 points de base à fin mars, passant de 9,7 à 9,5 %. La pression réglementaire fait que la banque revoit à la hausse le montant de ses actifs et constitue davantage de capitaux en face de positions risquées. Le ratio de levier, mesurant les fonds propres au total du bilan, a pu quant à lui s'améliorer d'un dixième de point, à 3,2 %.

Au total, Deutsche Bank pourrait avoir besoin de 5 à 10 milliards d'euros d'argent frais, estiment les analystes.

Pour gonfler ses fonds propres, Deutsche Bank songe d'abord à poursuivre son désengagement d'actifs à risque, à amoindrir les bonus versés aux banquiers et à verser moins de dividende. Les résultats à thésauriser pourraient s'avérer insuffisants si de nouvelles provisions pour litiges devaient plomber la performance opérationnelle. L'instruction en cours de manipulation présumée des marchés des changes, où elle est impliquée avec d'autres banques, pourrait lui causer de gros dégâts. En outre, les règles de couverture du

Baisse des résultats de Deutsche Bank

En milliards d'euros



risque sur des actifs, édictées par le régulateur EBA, pourraient avoir un impact de 1,5 à 2 milliards d'euros en termes de capital à constituer, estime Stefan Krause. Au total, Deutsche Bank pourrait avoir besoin de 5 à 10 milliards d'euros d'argent frais, estiment les analystes. La BCE aura aussi son opinion sur le sujet à l'issue des tests des bilans bancaires en cours.

Deutsche Bank s'active déjà sur les marchés, en ayant annoncé lundi soir l'émission prochaine d'obligations hybrides pour au moins 1,5 milliard d'euros. ■

Santander veut contrôler à 100 % sa filiale au Brésil

La banque, qui ne tire plus que 14 % de son bénéfice en Espagne, a dégagé un bénéfice net en hausse de 8,1 % au premier trimestre.

L'espagnol Santander, premier groupe bancaire en zone euro par la capitalisation, a fait mardi la « démonstration de [sa] confiance dans le Brésil », en annonçant une offre de rachat des participations minoritaires de sa filiale brésilienne. « Malgré quelques incertitudes à court terme au Brésil, nous sommes optimistes sur l'évolution à long terme de Santander Brasil », a souligné le groupe. L'offre sur les 25 % de Santander Brasil que la banque espagnole ne détient pas encore pourrait atteindre le montant de 4,7 milliards d'euros si toutes les actions sont apportées. Il s'agira de nouvelles actions, émises pour l'occasion, soit une augmentation pouvant atteindre jusqu'à 5,8 % de son capital. L'offre, volontaire, n'est pas conditionnée à un niveau minimal d'acceptation de la part des actionnaires minoritaires, à qui Santander proposera une prime de 20 % par rapport au cours de clôture à la Bourse lundi. Ceux qui participeront à l'offre recevront 0,70 action Santander par action de Santander Brasil. La banque espagnole espère boucler l'opération en octobre.

Moteur de croissance

Santander renforce ainsi son contrôle sur l'un de ses principaux moteurs de croissance. Le groupe réalise environ 40 % de ses bénéfices en Amérique latine et la filiale brésilienne a représenté à elle seule un cinquième du résultat net du groupe au premier trimestre, à égalité avec la filiale britannique du groupe. Le bénéfice net de Santander Brasil s'est élevé à 364 millions d'euros au premier trimestre, en chute de 27,1 % sur un an et de 10 % sans compter l'effet de change. Cette filiale reste toutefois classée par Santander parmi « les marchés en forte croissance », qui pèseront pour 49 % de son bénéfice (contre 43 % actuellement) si la banque espagnole parvient à détenir 100 % de sa filiale. En conséquence, l'opération « augmente le potentiel de croissance à long terme de Santander », fait valoir le groupe. En passant à 100 % de Santander Brasil, la banque espagnole estime qu'elle devrait augmenter de 2 % son bénéfice en 2014, puis de 7 % en 2015 ainsi qu'en 2016.

Pour l'heure, le groupe bancaire espagnol, qui ne tire plus que 14 % de son bénéfice en Espagne, a publié mardi un bénéfice net pour le premier trimestre de 1,3 milliard d'euros, en hausse de 8,1 % sur un an, dans un « contexte de début de reprise » économique. — V. Ch.

Lire « Crible » Page 38

Les chiffres

20 %
DU RÉSULTAT NET DU GROUPE
est réalisé par la filiale Santander Brasil, au 1^{er} trimestre 2014.

364
MILLIONS D'EUROS
Bénéfice net de Santander Brasil, au 1^{er} trimestre 2014.

Bercy veut favoriser les placements privés

CRÉDIT

Michel Sapin et Arnaud Montebourg font ce matin la promotion de la charte Euro PP.

Unissant leurs forces en matière de financement des entreprises, Arnaud Montebourg, ministre de l'Economie, et Michel Sapin, ministre des Finances, vont célébrer ce mercredi en grande pompe la formalisation d'une « charte relative aux Euro Private Placements » (ou Euro PP). Un ensemble de règles élaboré par un groupe de place réuni sous l'égide de la Banque de France et de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris Ile-de-France.

« Standardiser les pratiques »

Pour Bercy, il s'agit principalement de « standardiser les pratiques en matière de placement privé en euros », qui permettent aux entreprises de taille intermédiaire (ETI) d'emprunter directement auprès d'investisseurs sous forme de prêts ou d'émissions obligataires. Ce mode de financement, structuré en France dans le courant de 2012 et proche du « Schuldchein » allemand, peine encore à décoller. Entre le printemps 2012 et fin 2013, le montant d'émissions total des placements privés a atteint ainsi

7,5 milliards d'euros, encore loin des montants attendus par les banques, chargées d'arranger ces placements.

Pourtant les besoins sont manifestes. Au cours des cinq prochaines années, en Europe, les ETI devraient lever entre 2.400 et 2.800 milliards d'euros de dette, selon une estimation de Standard & Poor's. Rien que pour la France, ces sociétés devraient lever environ 800 milliards d'euros. « La tendance à la désintermédiation en Europe va toucher de plus en plus les sociétés de petite et moyenne taille. Les banques ne pourront pas répondre, seules, aux nouveaux besoins, avec la reprise économique qui s'annonce », résume Alexandra Krief, responsable du service dédié au « mid market » chez S&P.

L'une des voies privilégiées pour les « mid caps » pourra être le marché des placements privés. Presque 30 milliards d'euros ont été levés par ce biais en 2013 (Euro PP, « Schuldchein » allemand, US PP, UK PP). « Jusqu'à récemment, la plupart des opérations étaient le fait de grosses capitalisations, mais la donne est en train de changer. Les grandes sociétés ont représenté 84 % du volume levé en 2013, sur l'Euro PP, contre 96 % en 2012, reprend la spécialiste. Et, il y a de nombreuses initiatives pour développer davantage les placements privés, comme la possibilité donnée aux assureurs d'investir dans du non-coté ». — M.A. et S.W.

en bref

Les fraudes à la carte bancaire ont explosé en 2012



Shutterstock

PAIEMENT — Plus de 700.000 ménages se sont déclarés victimes d'au moins un débit frauduleux au moyen de leur carte bancaire en 2012, soit une hausse de près de 44 % par rapport à 2010, a indiqué mardi un rapport de l'Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP). Le montant volé était inférieur à 300 euros dans la moitié des cas et supérieur à 1.000 euros

pour 20 % des victimes. En outre, près d'un tiers des victimes ont été averties par leur banque, tandis que 65 % ne s'en sont aperçues qu'en consultant leurs comptes.

L'équipe française de « private equity » d'ING prend son indépendance

FONDS D'INVESTISSEMENT — ING Parcom, l'équipe française de capital-investissement du groupe ING, prend son indépendance. Soutenue en intégralité depuis 2002 par la branche d'assurance du groupe bancaire néerlandais (NN Group) qui va se coter en Bourse, celle-ci vient de lever environ 300 millions d'euros. Moins de la moitié vient de son ancienne maison mère, et le solde d'investisseurs tiers français (comme idinvest, ou LGT) et étrangers. Sur ses huit sorties réalisées, ING Parcom a dégagé environ 30 % de taux de rendement interne. Cette opération intervient après celle similaire de l'équipe allemande, Deutsche private equity, qui opérait aussi pour l'assureur du groupe néerlandais. Reste la branche intervenant en Hollande. Avant sa scission, l'ensemble des activités pesait environ 1,3 milliard d'euros.

La start-up d'Eric Besson, Paytop, veut révolutionner les paiements

PAIEMENT — Après un lancement timide en 2012, la start-up, dont l'ancien ministre de l'Immigration de Nicolas Sarkozy, Eric Besson, est membre du comité de surveillance, veut passer à l'étape supérieure. La société spécialisée dans le transfert d'argent international a annoncé mardi son ambition de multiplier son volume d'activité par dix en trois ans. A l'horizon 2014, elle veut aussi élargir son réseau de pays partenaires pour le porter à 51, contre 26 actuellement. A fin 2013, la start-up affichait 40.000 inscrits à ses services.



— Vendredi 2 mai avec Les Echos —

Les Echos
| place aux décisions |

L'Observatoire
DE L'INDUSTRIE

GESTION DE L'EAU : QUELS ENJEUX ?

Mieux investir sur les réseaux d'eau

Ecologiques, les enjeux relatifs à l'eau sont aussi économiques. Outre l'optimisation générée par une meilleure utilisation, il s'agit aussi de créer de nouveaux emplois.



Philippe Maillard.

En rejoignant le gouvernement, Ségolène Royal a retrouvé une responsabilité qu'elle avait déjà exercée d'avril 1992 à mars

1993. A l'époque, elle s'était attachée à la bonne mise en application de la loi sur l'eau, en créant notamment la Direction de l'eau et en supervisant les schémas directeurs d'aménagement et de gestion des eaux (Sdage). Très investie, elle a déclaré lors d'une récente conférence de presse que les problématiques de gestion de l'eau faisaient partie de ses priorités, d'autant qu'elles sont créatrices d'emploi : « mon objectif sur les trois ans, c'est de créer 100.000 emplois grâce cette transition écologique et énergétique » !

L'emploi est également un chantier que le nouveau président de la Fédération professionnelle des entreprises de l'eau (FP2E), Philippe Maillard, entend

prendre à bras le corps : « je souhaite rappeler la contribution des entreprises privées en termes économiques. Nous représentons en effet 33 000 emplois et embauchons entre 3 000 et 4 000 personnes par an. Même si notre fédération est modeste par la taille, son rôle dans l'économie est important ».

En France, ce sont les communes qui sont responsables des services d'eau et d'assainissement. Elles se regroupent parfois en syndicats, en agglomérations ou en comités de communes. L'ensemble des dépenses sont couvertes par les recettes de l'eau. « Selon que l'eau que l'on a sous les pieds est abondante et de bonne qualité, ou qu'elle doit être beaucoup traitée, le coût de production varie. De même, si l'eau traverse des dizaines de kilomètres par

aqueduc, l'entretien est plus important », précise Philippe Maillard. A ses yeux, l'une des principales problématiques à gérer pour l'avenir est précisément l'entretien du patrimoine.

« Les besoins en investissements sont colossaux et cela ne fait qu'accélérer. D'abord les stations d'épuration de grande capacité sont aujourd'hui aux normes mais celles de moyenne capacité restent un domaine d'investissement très lourd pour les prochaines années. Dans le monde rural en particulier, 90 % des stations de plus de 40 ans traitent les effluents de moins de 1 000 équivalents-habitants. Ce

parc, conçu au cours des Trente Glorieuses par les services de l'Etat, est aujourd'hui hors d'âge », observe quant à lui Martin Guesperau, directeur général de l'Agence de l'eau Rhône-Méditerranée et Corse. Il note que l'investissement sur les réseaux d'eaux en fin de vie stagne à 3,9 milliards par an depuis 2005 : « un effort supplémentaire de 1,5 milliard par an permettrait de rattraper le retard, et créerait 15 000 emplois locaux permanents. Le sous-investissement est aujourd'hui synonyme d'une importante perte d'emplois ».

A méditer...

Des consommateurs et des élus heureux

SPI ENVIRONNEMENT est la filiale du Groupe SPI spécialisée dans la gestion du petit cycle de l'eau. Pascal German, Directeur de la branche eau, analyse le succès de cette entreprise certifiée QSE, qui gère depuis 60 ans les réseaux d'eau potables et d'assainissement de collectivités du bassin parisien.

Comment définissez-vous votre offre ASSTEO ?

Elle se base sur le respect du patrimoine des collectivités et de leurs performances économiques, mais aussi sur le respect du consommateur par la qualité des produits et des prestations offerts. Nous respectons aussi les générations futures par une gestion économe des ressources et une grande vigilance sur la qualité des rejets dans le milieu naturel.

Quid de la gestion patrimoniale ?

ASSTEO a été conçue dans le souci permanent de valoriser le patrimoine de production, de distribution et de comptage que nous ont confié les collectivités. Il s'agit de traquer le « gaspi », mettre en conformité l'ensemble des équipements, améliorer la connaissance de leur patrimoine et introduire les dernières avancées technologiques. Le tout dans l'optimisation des capacités budgétaires de nos partenaires et le souci de générer un retour sur investissement positif.



En quoi le consommateur est-il au cœur de vos préoccupations ?

Nous cherchons à le satisfaire en permanence par l'exigence de qualité (raccordement, délais d'intervention, réseaux d'eaux usées...) et des prestations personnalisées (information, surveillance des consommations, conseils...).

Eaux de Marseille : des solutions nouvelles pour les industriels

Expertise, recherche appliquée, ingénierie, innovation caractérisent le Groupe des Eaux de Marseille qui affirme sa différence sur le marché de l'eau et de l'énergie.

Du traitement des eaux de piscine olympique...

En matière de traitement des eaux de piscine, le Groupe des Eaux de Marseille a un savoir-faire largement reconnu. Il contribue ainsi aujourd'hui à la qualité de l'eau de nombreux bassins de Marseille, grâce à sa maîtrise de l'utilisation du chlore gazeux.

« Ce procédé est très efficace », souligne Jean-Louis Scotto, responsable des Services aux Entreprises au sein de la direction du développement. « Une bouteille de chlore équivaut à 30 bidons d'eau de Javel, ce qui correspond à une semaine de traitement pour un bassin olympique. Le stockage est donc facilité et la manipulation, très encadrée, n'est pas dangereuse pour le personnel habilité. » Le gain se mesure également au niveau qualitatif. Un détecteur de fuite de chlore, asservi à la fermeture automatique motorisée des bouteilles, représente un réel progrès. De plus, la quantité d'acide chlorhydrique utilisée pour faire baisser le pH est fortement diminuée. Outre les piscines municipales, le Groupe a équipé le bassin olympique du prestigieux Cercle des Nageurs de Marseille, pour lequel l'exigence de qualité doit être au niveau des performances de ses champions.

...à la maîtrise des fluides énergétiques

Le Groupe des Eaux de Marseille est aussi réputé pour sa capacité à optimiser les consommations. Maîtriser l'ensemble des fluides énergétiques est essentiel selon Lionel Stora, directeur d'Ecotec, une



Lionel Stora, le directeur d'Ecotec, une société du Groupe des Eaux de Marseille, conseille la gestion multi-fluide des dépenses énergétiques.

société du Groupe. « Mieux contrôler ses budgets, c'est possible. Grâce à un concept de Maîtrise des Dépenses Énergétiques, il sera possible de réduire les factures d'eau, de gaz, d'électricité, de fioul...

Basé sur la technologie radio, le « télé-relevé » permet de connaître ses consommations en continu et de les analyser. On ne peut dissocier l'eau d'un côté et l'énergie de l'autre », explique-t-il.

Cette démarche a d'ores et déjà été initiée à l'Aéroport Marseille Provence qui a confié à Ecotec le relevé automatique de l'ensemble de ses compteurs (eau, gaz, électricité, calories, frigories...).

« Ce dispositif permet de relever les index et d'alerter en cas de surconsommation ou de fuite. Nous accompagnons également plusieurs villes (Septèmes-les-Vallons, Châteauneuf-les-Martigues, Ensues-la-Redonne, Les Pennes Mirabeau...), qui ont choisi notre concept pour la maîtrise multi-fluide de leurs bâtiments communaux », poursuit Lionel Stora. Cette transition énergétique suppose néanmoins un changement de réflexes. « Il faut de la pédagogie pour expliquer qu'en contrôlant sa consommation, on peut infléchir sa facture énergétique », ajoute-t-il. On estime à 20% le potentiel d'économies pouvant être réalisées avec les bons réglages !

Participer à l'avenir métropolitain

Le Syndicat des Eaux d'Ile-de-France (SEDIF) est un exemple intéressant de coopération intercommunale, qui doit être mise au service de la construction métropolitaine en cours.



André Santini, Président du SEDIF.

« Ce modèle de développement doit prendre en compte l'expérience singulière des grands syndicats comme le nôtre, et capitaliser les acquis des intercommunalités en Ile-de-France. La Métropole du Grand Paris doit être un outil de coopération intelligent et non une structure de substitution », souligne André Santini, Président du SEDIF, acteur public majeur qui accompagne le développement de la région parisienne depuis près d'un siècle. Plus grand service public d'eau en France, qui dispose d'outils modernes

et fiables, le SEDIF se trouve confronté, comme les autres services d'eau franciliens, à la nécessité de composer avec des exigences normatives et consuméristes de plus en plus fortes, aussi légitimes soient-elles. D'où l'intérêt de mutualiser les moyens avec d'autres entités dans les années à venir.

« Les gestionnaires de l'eau doivent s'engager dans la mutualisation de leurs moyens, respectueuse des choix de gestion des collectivités impliquées, afin de mieux maîtriser encore le prix de l'eau et d'optimiser l'utilisation des installations », conclut André Santini.



Quelle est votre position ?

Je parlerai plus de partage que de mutualisation. A l'exception d'inter-communications de secours, les différents acteurs de l'eau en Ile de France n'avaient jusqu'à présent jamais engagé un travail de fond sur les possibilités de partage des ressources. Le SEPG en a pris l'initiative. Entrer dans cette logique est entrer dans le débat de

fond sur la sécurisation, la préservation ou plutôt la protection des ressources ; c'est entrer dans une démarche Développement Durable de nos territoires.

Avez-vous lancé des consultations ?

Oui auprès de 3 fournisseurs potentiels publics et privés : le SEDIF, Eau de Paris et la Lyonnaise des Eaux. La démarche est innovante et séduisante. Reste à vérifier la faisabilité technique et financière de l'opération. J'avais d'ailleurs soulevé cette problématique lors de la Conférence Métropolitaine sur l'Eau.

Y aurait-il un impact pour les usagers ?

Le SEPG a fait deux choix déterminant : la maîtrise directe de ses achats d'eau d'une part, et la poursuite du traitement et de la distribution dans le cadre d'un nouveau contrat d'affermage d'autre part. Les deux procédures sont en cours. Les plus fortes marges de manœuvre dans la négociation du prix de l'eau facturé à l'utilisateur sont dans les achats d'eau. C'est un point essentiel. Nous attendons de nos négociations un résultat très favorable pour les usagers.

Assurer l'avenir de nos ressources

SUEZ ENVIRONNEMENT est un acteur mondial engagé pour une gestion optimale des ressources en eau et l'accès à l'eau pour tous, comme l'explique Jean-Louis Chaussade, Directeur Général du Groupe. Son objectif : innover et collaborer pour assurer l'avenir d'une ressource essentielle à la vie.



Jean Louis Chaussade.

Quels sont les défis du Groupe ?

Les ressources naturelles ne sont pas infinies. Sous l'effet d'une urbanisation galopante et d'une démographie croissante, nous devons promouvoir une utilisation plus rationnelle des ressources, en optimiser les usages et créer des ressources alternatives. Nos métiers se transforment, d'opérateur nous devenons gestionnaire d'une ressource qui se raréfie. C'est l'ensemble des usages et des besoins en eau qu'il faut gérer de manière plus efficace et concertée, car d'ici une vingtaine d'années, 40 % de la population mon-

diale devrait résider dans des zones de stress hydrique ou de sécheresse. L'accès à l'eau pour tous est également un défi essentiel. Il est reconnu depuis 2010 comme un droit humain fondamental par les Nations Unies. Nous proposons notamment des modèles contractuels adaptés aux contextes locaux pour répondre à cet enjeu de santé publique, qui est également un facteur majeur de développement social et économique.

Précisément, pouvez-vous nous parler de quelques procédés innovants que vous avez pu mettre en place pour préserver les ressources ?

Nos clients ont des préoccupations environnementales grandissantes, ils sont de plus en plus attentifs à la qualité de l'eau et souhaitent connaître – souvent en temps réel – le détail de leur consommation. Nous leur permettons d'économiser et de mieux préserver leurs ressources en eau grâce à de nouveaux services qui placent les technologies de l'information au cœur de nos métiers et les révolutionnent.

Nous développons aussi des ressources alternatives. Nous avons mis au point des techniques très modernes de dessalement. La réutilisation des eaux usées à des fins industrielles est aussi un moyen très efficace de limiter les prélèvements dans les nappes. Nous nous associons également aux agricul-



L'usine de dessalement d'eau de mer de Melbourne .

teurs en améliorant les systèmes d'irrigation. La technologie et l'innovation jouent un rôle essentiel dans la préservation et la sécurisation de la ressource et nous y prenons toute notre part.

De nouvelles pollutions humaines apparaissent. Compliquent-elles la gestion du cycle de l'eau ?

L'évolution de nos modes de vie suscite l'apparition de micropolluants (pesticides, résidus médicamenteux) dans les eaux usées et pluviales. Nos efforts d'innovation permettent aujourd'hui de traiter plus efficacement et finement ces pollutions grâce à des technologies de pointe telles que l'osmose inverse, l'ozonation ou les membranes d'ul-

trafiltration. Néanmoins, c'est en limitant à la source ces pollutions que nous contribuerons de la meilleure manière à la préservation des ressources et, ainsi, à garantir durablement la qualité de l'eau potable.

L'eau est un sujet de préoccupation, les collectivités veulent être davantage impliquées dans la gestion quotidienne des services de l'eau et demandent plus de transparence. Qu'est ce que cela implique pour vous ?

Le regard de la société civile sur l'eau change. Chargées de la politique de l'eau, les collectivités veulent s'impliquer plus directement dans la gestion de l'eau et renforcer leurs moyens de contrôle sur les opérateurs

qu'elles mandatent pour leur savoir-faire. Nous misons sur la co-construction et le dialogue, afin de répondre aux exigences de nos clients. Nous développons, avec eux, des modèles ouverts et flexibles permettant un partage des informations et des responsabilités. En France, nous avons mis en place « le contrat pour la santé de l'eau », un partenariat modernisé avec les collectivités locales, fondé sur une nouvelle gouvernance, des moyens de contrôle accrus comme l'accès en temps réel aux données du contrat et au suivi de l'exploitation, mais aussi sur le développement de solutions technologiques nouvelles pour préserver durablement la santé de l'eau.

L'eau est devenue l'affaire de tous, les citoyens sont de plus en plus en demande d'information et souhaitent s'impliquer. Que leur proposez-vous ?

Nous les aidons à maîtriser leurs consommations d'eau. Grâce à la télérelève longue portée, ils peuvent suivre leur consommation au quotidien et sont alertés en cas de fuite. Pour répondre à leur demande croissante d'information, le Groupe fait également appel aux technologies de l'information et met en place de nouveaux services tels que « Tout sur mon eau » qui donne aux citoyens un accès à des données exhaustives concernant la qualité de l'eau de leur commune. Autre exemple, Cit'ease, créé en collaboration avec GDF SUEZ, est une plateforme digitale globale et interactive destinée aux collectivités comme aux citoyens qui permet d'améliorer collectivement la performance des services urbains.

WEST BASIN, UN BEL EXEMPLE DE RÉUTILISATION DES EAUX USÉES

Aujourd'hui seulement 2% des 165 milliards de m³ d'eau collectés et traités dans le monde sont réutilisés. Or, la réutilisation des eaux usées à des fins industrielles est un moyen très efficace de limiter les prélèvements dans les nappes et d'économiser la ressource. En Californie du sud, l'usine Edward C. Little recycle les eaux usées pour le compte



Usine de recyclage des eaux usées Edward C Little - West Basin Municipal District (Californie).

d'une agence publique locale, West Basin Municipal Water District. Une activité d'autant plus essentielle, dans une région touchée par la sécheresse et qui doit importer des Etats voisins une grande partie de sa consommation d'eau. Chaque jour, environ 150 000 m³ d'eau recyclée de cinq qualités différentes sont ainsi produites et répondent à divers usages : arrosage des espaces verts, réalimentation de nappes souterraines, alimentation des raffineries de pétrole... Baptisée « Re-Use », cette technique permet à l'usine Edward C. Little d'afficher un impact écologique très positif avec plus de 30 millions de m³ d'eau économisés chaque année. En 20 ans, la Californie a ainsi pu diminuer ses importations d'eau de 20%. Exploité par SUEZ ENVIRONNEMENT depuis 17 ans, ce site illustre parfaitement le savoir-faire du Groupe.

FAVORISER L'ACCÈS UNIVERSEL À L'EAU, UNE EXPERTISE MOBILISÉE PAR LES AUTORITÉS LOCALES

Depuis 1990, SUEZ ENVIRONNEMENT a raccordé 12,8 millions de personnes aux services d'eau potable et 6,6 millions de personnes aux services d'assainissement. Le Groupe opère entre autres dans les pays en développement et apporte son expertise dans l'extension des services dans les quartiers non raccordés ou défavorisés, en mettant en œuvre des solutions adaptées aux enjeux locaux.

En Algérie, 100 % de la population de la capitale dispose désormais d'un accès à une eau de qualité conforme aux standards internationaux, contre seulement 8 % en 2006. En 2006, la SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger) et SUEZ ENVIRONNEMENT se sont en effet associées pour offrir aux Algérois un accès à l'eau potable 24 heures sur 24,7 jours sur 7 et améliorer significativement le service d'assainissement de la ville. C'est ainsi que 130 000 fuites ont été réparées, 220 km de canalisations et 50 000 branchements d'eau ont été remplacés, alors que 300 000 compteurs ont été installés.

Le partenariat repose également sur un accompagnement et un transfert de savoir-faire de SUEZ ENVIRONNEMENT aux équipes de SEAAL.

Le 1^{er} septembre 2011, les autorités algériennes ont renouvelé leur confiance à SUEZ ENVIRONNEMENT en reconduisant pour 5 ans le contrat. Objectif : desservir 28 nouvelles communes d'ici à 2016.

SUEZ ENVIRONNEMENT apporte ainsi une solution aux besoins créés par la forte croissance urbaine en Algérie. Alger connaît en effet un taux d'urbanisation de 66% qui devrait atteindre plus de 83 % en 2050.

A son tour, la ville de Mumbai s'est récemment tournée vers SUEZ ENVIRONNEMENT pour approvisionner en eau potable, 24h/24 et 7j/7, ses 12,5 millions d'habitants. Le Programme d'amélioration du système de distribution d'eau de Mumbai est le premier du genre et le plus grand contrat de distribution d'eau et de gestion de réseau en Inde. Véritable innovation contractuelle, le Groupe met à disposition une équipe de 300 professionnels polyvalents, dont neuf experts nationaux et sept experts internationaux, qui travailleront sur cet important projet. Ce dernier comprendra également un programme de formation, mettant l'accent sur la gestion du service à destination de la population des bidonvilles.



En France, plus de 310 000 prélèvements ont lieu chaque année et plus de 10 millions d'analyses portant sur plus de 800 critères sont effectuées, uniquement sur le sanitaire, par les opérateurs publics et privés de l'eau .

GARANTIR DURABLEMENT LA QUALITÉ DE L'EAU POTABLE

De nouveaux polluants émergents font leur apparition. Ils sont le reflet de nouveaux modes de consommation, qui engendrent de nouvelles molécules, et soulèvent des questions tant sur le plan environnemental qu'en matière de santé publique. Face à ces enjeux, SUEZ ENVIRONNEMENT oriente sa R&D pour approfondir les connaissances sur les risques de ces polluants, et développe des technologies de pointes pour les traiter : osmose inverse, ozonation, techniques d'UV... Le projet Ampère, lancé en 2006 et dédié à l'étude des micropolluants présents dans les eaux usées domestiques, est mené par le centre de recherche de SUEZ ENVIRONNEMENT, l'IRSTEA, l'université de Bordeaux et l'Agence de l'Eau Rhône Méditerranée et Corse. Il a permis d'analyser les capacités d'élimination de plus de 100 substances. Plus exactement, il a permis de mieux connaître le rôle des stations d'épuration existantes dans l'élimination de ces substances et d'évaluer les technologies de traitement les plus prometteuses. Ce projet de recherche est à présent terminé et SUEZ ENVIRONNEMENT l'applique aujourd'hui à ses technologies.

EN FRANCE, SUEZ ENVIRONNEMENT ÉLABORE AVEC LES COLLECTIVITÉS UNE TARIFICATION ÉQUITABLE PERMETTANT UN ACCÈS DURABLE À L'EAU

SUEZ ENVIRONNEMENT met en œuvre une réelle démarche d'innovation en matière de politique sociale de l'eau, en mettant à la disposition des autorités locales, sur la base d'un diagnostic partagé, un éventail de solutions notamment tarifaires visant à apporter des réponses aux enjeux sociaux identifiés. En France, le budget consacré au paiement de la facture d'eau représente en moyenne 0,8 % du budget des ménages, il peut cependant représenter une charge importante pour les personnes en situation de précarité. Ainsi, SUEZ ENVIRONNEMENT élabore avec les collectivités une tarification sociale et/ou environnementale sur mesure pour garantir un accès durable à l'eau à tous les ménages. On parle aussi de tarification éco solidaire. Il s'agit d'une tarification écologique, parce qu'elle mobilise les habitants pour une consommation raisonnée de l'eau mais aussi d'une tarification solidaire car la capacité financière des ménages est prise en compte. SUEZ ENVIRONNEMENT a déjà accompagné en France plus de 10 collectivités dans la mise en place de tarifications équitables avec des approches à chaque fois innovantes.

Le Smart Water, une priorité pour Lyonnaise des Eaux

Les nouvelles technologies de l'Information et de la Communication ouvrent le champ des possibles pour optimiser la gestion des services d'Eau et d'Assainissement et développer de nouvelles offres et de nouveaux services.



Pour faire face à des besoins de plus en plus complexes, Lyonnaise des Eaux, notamment autour de ses sociétés dédiées (Ondeo Systems, Ocea Smart Building,...) apporte son savoir-faire pour construire des villes intelligentes et durables. Les besoins en eau en 2030 seront 40% supérieurs aux quantités actuellement disponibles. Autre donnée saisissante : sur les 9 milliards d'individus qui peupleront la planète d'ici 30 ans 50% vivront dans des pays confrontés à des stress hydriques. L'avènement du numérique constitue un levier idéal pour répondre aux nouveaux enjeux des smart cities. Le comptage intelligent et les systèmes de gestion des données sont essentiels car ils ouvrent la voie à une gestion anticipée, plus économe et plus respectueuse de la ressource. En France, le taux de fuite s'élève à 25% en moyenne, et peut atteindre 40% par endroits. Quant on sait que plus de 40% de l'eau potable dans le monde disparaît des systèmes urbains de distribution d'eau avant qu'elle n'atteigne le consommateur, ces innovations paraissent incontournables. Le groupe devrait installer 2 millions de compteurs intelli-

gents en Europe à l'horizon 2014. Lyonnaise des Eaux aide ainsi les élus à gérer de façon optimale les ressources et à maîtriser les flux. Traiter les données, réaliser un pilotage intelligent, superviser l'eau en temps réel, optimiser les investissements, anticiper les situations de crise (coupures d'eau, sinistres), réduire les pertes en eau, améliorer le management des équipes terrain, assurer l'accessibilité des informations aux usagers, automatiser la gestion des réseaux d'eau potable et la performance des installations, minimiser les coûts d'exploitation... autant d'objectifs que les technologies que nous développons permettent d'atteindre.

Nos outils centralisent des données multi-sources et permettent d'optimiser la gestion. Le Smart Water est également très efficace dans le domaine de l'assainissement pour surveiller la qualité du milieu naturel et gérer de façon dynamique les systèmes d'assainissement en cas d'épisodes pluvieux. Avec des gammes de services comme Easy Habitat, notre filiale Ocea Smart Building propose aux gestionnaires d'immeubles des solutions innovantes pour optimiser la gestion de leurs fluides (eau froide, eau chaude,...) et ainsi de leur patrimoine.

FOCUS SUR ONDEO SYSTEMS

Cette filiale dédiée dispose de savoir-faire avérés dans le développement de systèmes de pilotage en temps réel des réseaux d'eau et d'assainissement et de solutions de smart metering multifluides. Présente en France et très active à l'international, Ondeo Systems représente :

- 150 collaborateurs et plus de 70 clients
- 1 800 000 compteurs télérelevés vendus
- 1 400 stations d'épuration équipées d'outils d'autosurveillance
- 700 systèmes de supervision installés et entretenus dans 14 pays
- 170 sites équipés en gestion de données dans 12 pays

Un sens profond de l'innovation

Lyonnaise des Eaux dispose de nombreux atouts en matière de smart technologies, lesquels lui permettent de se différencier à la fois en France et à l'étranger, comme l'explique Pierre Andrade, directeur général adjoint en charge de la diversification et de la clientèle.

En quoi la technologie est-elle l'un des défis principaux pour les entreprises de l'eau ?
Nous avons à cœur d'apporter des solutions nouvelles. La capacité à innover est importante d'où les efforts de R&D que l'on mène au niveau du groupe. Les nouvelles technologies sont très représentées dans nos métiers, ce qui nous permet d'être plus efficaces pour gérer nos services d'eaux. Mais aussi d'offrir de nouveaux services. Ondéo Systems, notre société dédiée aux solutions Smart, était un centre d'expertise qui comptait 20 personnes il y a 6 ans. Aujourd'hui, c'est devenu une entreprise de 150 collaborateurs qui conçoivent des solutions informatiques, pour développer de nouvelles technologies- comme la télé relève de compteurs d'eau- ou pour optimiser la gestion des réseaux d'eau et d'assainissement.

Les collectivités locales sont-elles sensibles à ces solutions durables et innovantes ?
Oui, dès lors qu'elles permettent soit d'être plus efficace, soit de répondre à des enjeux importants. En fonction de la météo, nous identifions des solutions pour éviter les débordements. A Bordeaux, par exemple, nous avons contribué à un système qui a prouvé sa pertinence, afin d'éviter les inondations en cas d'orages. La gestion d'eaux pluviales est un aspect très méconnu de nos métiers alors que cela fait partie de nos points forts, avec des opportunités de développement en France et à l'international.

Le compteur intelligent est-il une réussite ?
Oui, et nous avons d'ailleurs vendu 1.8 million en Europe. La moyenne d'âge des équipes



qui travaillent sur ce projet est de 32 ans. Ils sortent de grandes écoles d'ingénieur et développent des solutions innovantes. Notre technologie a également été retenue pour le déploiement de la télérelève pour les 11 millions de compteurs de gaz en France.

Gestion : trois grandes maisons se partagent les actifs des institutionnels

GESTION

Amundi, BNP Paribas IP et Natixis AM continuent de dominer, selon bfinance.

Réjane Reibaud
rreibaud@lesechos.fr

Dans le monde des sociétés de gestion, la clientèle des institutionnels est prestigieuse. Elle apporte des encours importants et est, généralement, exigeante sur ses placements. Sans réelle surprise, Amundi, Natixis AM et BNP Paribas Investment Partners en sont les principaux acteurs en France. Même si les encours sur le monétaire ont reculé en un an chez BNP Paribas et Natixis, ils trident le podium depuis plusieurs années, selon la neuvième édition du classement annuel, établi par bfinance, de la gestion institutionnelle déléguée en France. Cette dernière a progressé de 4 % l'an dernier à 656 milliards d'euros. La surprise vient plutôt du fait que, hors monétaire, les plus fortes diminutions d'encours institutionnels de long terme viennent de La Française AM (filiale du Crédit Mutuel Nord Europe), d'Aviva Investors et de Schroders. Sur les investissements en actions, BlackRock a vu ses encours institutionnels diminuer de 600 millions d'euros (mais il a collecté sur d'autres actifs) et La Française d'environ 200 millions. Plusieurs sociétés mettent en cause l'arrêt brutal des flux sur les actions émergentes suite au ralentissement de la politique monétaire accommodante de la Réserve fédérale américaine à partir de l'été dernier. Sur les encours obligataires, Rothschild & Cie Gestion est le principal perdant avec 1,6 milliard d'euros d'encours institutionnels

Le Top 10 des sociétés de gestion institutionnelle déléguée en France

Encours institutionnels globaux, à fin 2013, en milliards d'euros

Evolution
2013/2012,
en %

Amundi (BFT inclus)	123,67	+9
Natixis AM	109,43	-3
BNP Paribas IP	88,76	-11
AXA IM	38,96	+6
Lyxor AM	30,6	+22
La Banque Postale AM	27,77	+12
CM-CIC	25,3	0
OFI AM	20,25	+2
Groupama AM	14,83	-6
CPR AM	13,83	+9

• LES ÉCHOS • / SOURCE : BFINANCE

français en moins, devant Oddo avec une baisse de 770 millions.

Élément important, bfinance assure que ce classement exclut les encours captifs d'un groupe. Par exemple, Amundi, filiale du Crédit Agricole et de la Société Générale, est censée avoir enlevé de la communication de ses chiffres les autres filiales du groupe comme Predica (par définition grand investisseur institutionnel via les placements dans les contrats d'assurance-vie qu'il vend).

-12 %

D'ENCOURS INVESTIS DANS LE MONÉTAIRE
Ce recul représente 182 milliards d'euros (à périmètre constant).

Les encours de fonds de fonds, qui pourraient provoquer des comptes doubles sont également enlevés.

Placements réorientés
Quarante-huit sociétés de gestion ont participé à l'enquête pour 2013, un peu moins que l'an dernier (53), mais bfinance a pu tirer d'autres enseignements. Ainsi, les encours investis sur le monétaire, qui représentent 182 milliards d'euros, ont chuté de 12 % (à périmètre constant) en 2013. Un recul dû à la faiblesse des taux ainsi qu'à une « réorientation des placements court terme en direction des supports bancaires tels que les comptes à terme et les dépôts à terme ». Emmanuel Léchère, chez bfinance, note cependant que « quelques répondants signalent une reprise de la collecte sur le début de l'année 2014 ». ■

La Macif contrainte de revoir sa stratégie en assurance-santé

ASSURANCE

L'assureur a dégagé un profit en hausse de 3 % l'an dernier, à 128 millions d'euros.

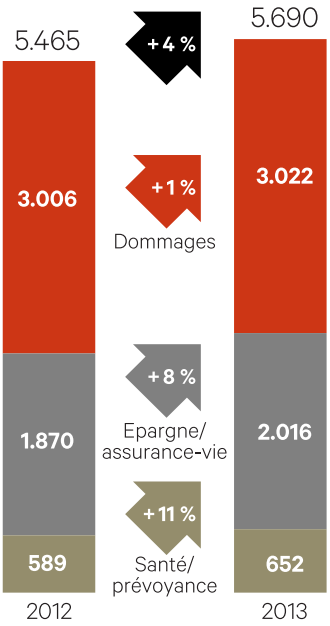
Laurent Thévenin
lthevenin@lesechos.fr

A la poursuite d'objectifs ambitieux pour 2015, la Macif sort d'une année 2013 « de transition ». L'assureur a connu une progression de 4 % de son chiffre d'affaires, à 5,7 milliards d'euros. La croissance en assurance-dommages s'est limitée à 1 %. Sur-tout, la Macif a payé un lourd tribut aux événements climatiques, qui lui ont coûté 68 millions d'euros après réassurance. De même, la prise en charge des majorations de rentes versées aux victimes d'accident de la route a eu un impact de 40 millions d'euros. Ce qui a pesé sur le ratio combiné – l'indicateur de la rentabilité technique en assurance-dommages – toujours dans le rouge, à 104,2 %. Le résultat net ressort, lui, en hausse de 3 %, à 128 millions d'euros. « Après deux années où nous avons essuyé un certain nombre de revers, le groupe est en ordre de marche », affirme Gérard Andreck, son président. Il lui reste cependant à régler deux dossiers. L'assureur s'est laissé l'exercice 2014 pour décider du devenir d'idMacif, sa filiale d'assurance directe, dont « l'activité

Les chiffres clefs de la Macif

Chiffre d'affaires

Consolidé, en millions d'euros



Résultat net

En millions d'euros (normes IFRS)



• LES ÉCHOS • / IDÉ / SOURCE : SOCIÉTÉ

n'est pas équilibrée du tout », indique Jean-Marc Raby, le directeur général. Il cherche par ailleurs à se séparer de sa filiale portugaise, autre foyer de pertes. Au-delà, la Macif se prépare aux deux bouleversements qui vont secouer le marché. Avec la possibilité qu'auront bientôt les consommateurs de résilier à tout moment leur contrat automobile ou habitation au bout d'un an, « nous devrions essayer de blinder notre portefeuille », explique Gérard Andreck. L'autre grand chantier est la réorientation forcée de la stratégie en santé. Du fait de la généralisation de la couverture d'entreprise, un tiers de son portefeuille individuel est en danger. Pour la Macif, il s'agira notamment de cibler les personnes qui ne sont pas concernées (les seniors ou les travailleurs non salariés, par exemple) et de renforcer son partenariat en assurances collectives avec AG2R La Mondiale. Elle continue aussi de faire grandir son pôle santé-prévoyance avec l'arrivée de la Mutuelle Nationale des Personnels Air France. Plus largement, elle poursuit le « renforcement » de ses alliances, comme avec la Matmut (« Les Echos » du 22 avril).



À NOTER

Alain Montarant devrait succéder fin juin à Gérard Andreck à la présidence du groupe Macif.

Début d'année en fanfare pour la dette des émergents

- Les pays émergents sont très actifs sur le marché de la dette en 2014.
- Ils profitent d'un intérêt fort des investisseurs à la recherche de rendement.

MARCHÉ OBLIGATAIRE

Pierrick Fay
pfay@lesechos.fr

Ralentissement économique au Brésil, inquiétude sur le système bancaire chinois, échéances électorales en Turquie, en Inde et au Brésil, crise en Ukraine, les marchés émergents naviguent en eaux troubles depuis quelques mois, une crise accentuée par la réduction des achats d'actifs de la Fed. Pourtant, les émergents restent très actifs sur le marché de la dette souveraine. Selon Dealogic, ils ont emprunté près de 60 milliards de dollars depuis le début de l'année, en hausse de 43 % sur un an. C'est aussi 21 % de plus que les capitaux levés sur l'ensemble de l'année 2007.

Exceptée en 2012, marquée par la politique accommodante de la Fed, les émergents n'avaient jamais eu autant recours aux marchés depuis le début de la crise. Selon Morgan Stanley, la plupart des émergents ont déjà bien avancé dans leur programme pour 2014 : ils ont financé près de 40 % de leurs besoins, à l'exception de la Russie, de l'Afrique du Sud et de certains pays d'Amérique latine qui ne sont pas encore venus sur le marché.

L'Indonésie, le Mexique, la Slovénie, la Pologne, le Pakistan et la Turquie ont été très actifs, mais

Dubaï, le Sri Lanka, le Liban, l'Azerbaïdjan, le Costa Rica, ou la Zambie ont aussi mené des opérations remarquées. « Plusieurs petits pays ou des marchés frontières sont venus pour différentes raisons : la diversification de leur financement, la recherche d'une meilleure valorisation ou d'un meilleur accès au crédit », constate Greg Saichin chez Allianz Global Investors. « Mais le fait que ces pays puissent accéder aux marchés de capitaux internationaux montre que ceux-ci sont ouverts et impatients de profiter de cette offre. »

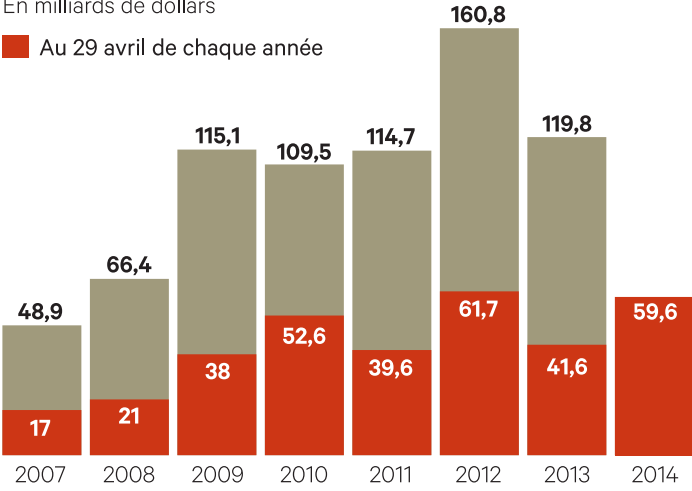
Effet moutonnier

Car la dette émergente rapporte beaucoup dans un contexte de taux bas en Europe, au Japon ou aux Etats-Unis. Entre 2003 et 2013, les emprunts d'Etat émergents ont généré des performances annuelles de 10,36 %. « La classe d'actifs affiche des performances proches de celles des actions et des obligations "high yield" américaines, tout en restant nettement plus défensive dans des marchés baissiers », constate Greg Saichin. Ce qui explique l'appétit des investisseurs. « Ces pays profitent de la gourmandise des investisseurs attirés par les rendements attractifs de ces émissions souveraines. Il y a un effet un peu moutonnier. Certains investisseurs privilégient le rendement sans accorder suffisamment d'attention aux risques sous-jacents », ajoute Pierre-Yves Bareau de JP Morgan AM.

Les émissions de dette souveraine des pays émergents

En milliards de dollars

■ Au 29 avril de chaque année



« LES ÉCHOS » / IDÉ / SOURCE : DEALOGIC

Face à une demande de plus en plus importante, les émergents seraient-ils incités à s'endetter en dépit du bon sens ? « Bien que les pays émergents ne soient pas très endettés en moyenne, ils ont des besoins de refinancement ainsi que des plans d'investissements en infrastructures qui nécessitent de lever des capitaux, mais il est vrai que ce sont des pays dont les besoins sont modérés, et les marchés aiment bien prêter aux pays qui n'en ont pas besoin », constate Pierre-Yves

Bareau qui souligne aussi le rôle du FMI, qui « apprécie le fait que les pays qu'il aide accèdent en parallèle aux marchés financiers. C'est un signe de maturité et d'autonomie, de capacité à attirer des financements alternatifs ». Malgré tout, selon lui, le taux de défaut reste historiquement faible et « il devrait le rester car il y a beaucoup de liquidités disponibles. Il y a presque trop d'argent dans le système, ce qui permet de maintenir à flot des pays qui sans cela pourraient avoir des difficultés. » ■

Le profil contrasté de trois pays émetteurs



Shutterstock

République dominicaine : 20 ans après
C'est un revenant. Pour la première fois depuis 1994, le pays a procédé à un emprunt obligataire en dollars d'une durée de 30 ans pour un montant de 1,25 milliard à un taux de 7,45 %. Un montant record, alors que la République dominicaine n'envisageait d'émettre que pour 500 millions de dollars. Elle a aussi lancé un emprunt à 5 ans en pesos, remboursable en dollars.



Liba Taylor/Panos-REA

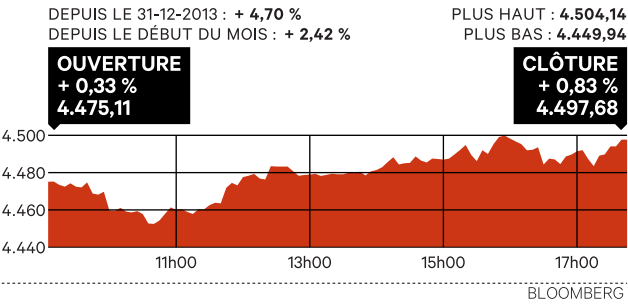
Zambie : 1 milliard cher payé
La Zambie a levé 1 milliard de dollars début avril sur le marché obligataire à un taux supérieur à 8,75 %. Sa première opération depuis 2012, où il avait emprunté à 5,375 %. Le pays est noté B+ (hautement spéculatif), par Standard and Poor's. L'Afrique pourrait être très active, alors que la Côte d'Ivoire, le Kenya, le Nigeria ou le Ghana ont prévu de lever plusieurs milliards cette année.



Shutterstock

Russie : le grand absent des marchés
« Une conjoncture de marché défavorable. » C'est ainsi que la Russie a justifié l'annulation d'une émission obligataire en mars. Dégradé par Standard and Poor's et en proie à une fuite des capitaux, le pays devient de plus en plus risqué. Le coût de ses CDS (assurance contre les défauts de paiement) est proche de ceux de l'Argentine, du Venezuela ou de l'Ukraine.

LA SÉANCE DU 29 AVRIL 2014



BLOOMBERG

La Bourse de Paris frôle les 4.500 points

● Le marché parisien a failli clôturer au-dessus des 4.500 points, un nouveau plus haut depuis septembre 2008. En fin de journée, l'indice CAC 40 a gagné 0,83 %, à 4.497,68 points. Les volumes ont atteint 3,6 milliards d'euros. La cotation d'Alstom était toujours suspendue. Alors que les activités énergétiques du groupe sont convoitées par l'américain General Electric et l'allemand Siemens, un conseil d'administration crucial devait se tenir hier en fin de journée. L'AMF a demandé mardi soir que les offres soient clairement identifiées pour permettre une reprise de la cotation ce matin. Les valeurs bancaires ont eu le

vent en poupe : BNP Paribas a pris 1,51 %, Crédit Agricole SA 1,5 % et Société Générale 4,40 %, alors que les autorités européennes ont dévoilé les scénarios retenus pour les « stress tests ».

Orange s'est offert 3,32 %. L'opérateur a stabilisé sa marge d'exploitation (Ebitda) au premier trimestre, ce qui lui a permis de confirmer ses objectifs annuels. Essilor a gagné 1,54 % grâce à la hausse des ventes du groupe au premier trimestre. Imerys a pris 4,59 %. Le groupe a enregistré une hausse de son bénéfice net de plus de 10 % au premier trimestre.

Gameloft a bondi de 5,11 %. L'éditeur français de jeux vidéo a vu ses ventes progresser de 4 % au premier trimestre.

Orpea a gagné 4,67 % après une acquisition en Allemagne. PSA a gagné 10,65 %, après l'annonce du lancement de son augmentation de capital.

L'OPÉRATION DU JOUR

PSA lance son importante augmentation de capital

● Peugeot PSA a donné le coup d'envoi à son augmentation de capital d'un total de 3 milliards d'euros. Cette opération se fait en deux tranches : l'une de 1,05 milliard d'euros, réservée à l'Etat et au chinois Dongfeng, qui viennent d'entrer au capital du constructeur automobile. L'autre avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) de 1,95 milliard sera ouverte au public sur la première quinzaine de mai, en France, au prix de 6,77 euros par action. La décote ressort à 31 % par rapport

au cours de la veille (ajusté du détachement des bons de souscription d'actions ou BSA), selon une des banques-conseils. Le titre Peugeot a grimpé de 10,65 % hier (ajusté du BSA). Ces BSA sont critiqués par l'Amafi, dans la mesure où ils ne peuvent être placés sur un PEA, en application de la réglementation. L'actionnariat grand public, fortement dilué, se voit offrir des BSA « qui perdent beaucoup de leur intérêt », compte tenu de la fiscalité, souligne l'association.

L'AVIS

En Afrique, le Nigeria reste une valeur sûre

Dans les pays frontières, l'Afrique est un continent où les investissements se multiplient. Le Nigeria paraît un des plus solides.

Par
Michael Levy



En dollars, les pays frontières ont progressé de 21 % en 2013 et gagnent encore 10 % depuis le début de l'année. Cette classe d'actifs, qui regroupe les marchés qui ne sont compris ni dans les indices des marchés

développés ni dans ceux des émergents, est de plus en plus reconnue comme une opportunité, et le marché a drainé près de 5 milliards d'euros en 2013. Alors que dans les pays frontières, de nombreuses sociétés enregistrent une excellente croissance des bénéfices, la classe d'actifs n'a pas connu de nette revalorisation et les titres se négocient à des multiples attractifs de 11,1 fois les résultats. En Afrique, la Bourse a fortement monté au Nigeria, pays qui est devenu la 24^e puissance économique mondiale. La récente réforme du mode de calcul du PIB a en effet permis une revalorisation de 500 milliards de dollars. Selon le FMI, la croissance est solide. De 6 % en 2013, elle devrait atteindre 7,1 % en 2014 et 7 % en 2015. Si, dans le pays, le secteur pétrolier reste un des principaux moteurs, la diversification est en cours. On note ainsi de forts développements dans les télécoms, les services, la consommation et l'agriculture. Enfin, une des principales réformes actuelle concerne l'énergie et va permettre le développement du réseau électrique, ce dont la croissance tirera également profit. Comme dans tous les émergents, la perspective des élections présidentielles constitue un risque. Cependant, pour le Nigeria les choses devraient bien se passer. Un autre signe optimiste pour l'Afrique concerne les émissions obligataires souveraines qui se multiplient, en dollars comme en euros. Le fait que ces économies s'adressent aux marchés internationaux et y trouvent un intérêt solide de la part des investisseurs constitue un changement majeur pour l'économie mondiale et souligne l'intérêt croissant des marchés frontières.

Michael Levy est gérant du Baring Frontier Markets Fund.



© Baring Asset Management

RETROUVEZ JEAN-PIERRE ELKABBACH
DU LUNDI AU VENDREDI À 8H20
ET CHAQUE DIMANCHE À 10H
DANS LE « GRAND RENDEZ-VOUS »

Europe 1

CAC 40

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S	% AN + HAUT AN PER + BAS AN RDT	BPA
ACCOR (AC) ◆		A 3546 781321	35,465 +35,885	+ 0,52 + 4,16	+ 3,4 38,825	
FR0000120404	03/05/13 0,76	228.256.117	35,075 +39,32		33,66 2,14	
AIR LIQUIDE (AI) ◆		A 103,3 539168	103,35 +4,34	+ 0,05 + 0,54		
FR0000120073	16/05/13 2,5	313.170.913	103,7 +2,91		91,8 2,42	
AIRBUS GROUP (AIR) ◆		A 5067 134224	50,09 +5,77	+ 0,62 + 5,33	+ 10,25 57,33	
NL0000235190	31/05/13 0,51	783.689.593	49,92 +25,65		47,935 1,2	
ALCATEL-LUCENT (ALU) ◆		A 282 16947392	2,838 +1,56	+ 1,21 + 3,44		
FR0000130007	05/06/07 0,16	2.812.990.720	2,887 +1,861		2,735 0,5	
ALSTOM (ALO) ◆		A 26040414	51 +45,4	+ 1,98 + 4,83	+ 1,98 4,83	
FR0010220475	04/07/13 0,84	308.693.652	51 +45,4		48,435 1,95	
ALCORNMITTAL (MTPP)		A 1158 16369975	11,58 +0,18	+ 0,69 + 0,95	+ 0,57 2,048	
LU0323134006	10/05/17 0,17	11.658.392.222	11,55 +0,15		9,35 1,71	
AXA (CS) ◆		A 18,8 61787864	19,16 +2,29	+ 2,27 + 20,635		
FR0000120628	09/05/13 0,72	214.387.421	18,75 +32,82		17,55 3,76	
BNP PARIBAS (BNP) ◆		A 55,1 1637469	55,9 +5,09	+ 1,51 + 6,182		
FR0000131014	21/05/13 1,5	124.162.808	54,96 +3,2		53,52 2,68	
BOUYGUES (EN) ◆		A 32,38 1088955	32,45 +5,94	+ 0,53 + 3,56		
FR0000120503	30/04/16	319.024.996	32,75 +4,33		27,405 4,99	
CAP-GENIMI (CAP) ◆		A 521 1637469	51,34 +5,22	+ 1,61 + 5,87		
FR0000125338	03/06/13 0,1	160.317.818	51 +45,4		48,435 1,95	
CARREFOUR (CA) ◆		A 279 1816960	28,17 +0,13	+ 1,17 + 2,22		
FR0000120172	24/04/14 0,62	723.984.192	27,715 +23,53		24,845 2,2	
CREDIT AGRICOLE (ACA) ◆		A 11,29 5999279	11,665 +0,61	+ 1,51 + 12,035		
FR0000045072	26/05/11 0,45	2.501.589.997	11,24 +62,69		9,143	
DANONE (DNO) ◆		A 52,6 5447738	53,08 +0,13	+ 0,91 + 5,451		
FR0000120644	02/05/13 1,45	316.028.000	52,38 +9,88		48,33 2,73	
EDF (EDF) ◆		A 27,84 4684480	27,85 +3,53	+ 1,42 + 2,99		
FR0010242511	12/12/13 0,57	1.860.008.468	28,13 +0,13		25,9 2,08	
ESSILOR INTERNATIONAL (EI) ◆		A 79,77 8069	79,77 +4,48	+ 1,54 + 8,375		
FR0000121667	30/05/13 0,88	214.699.498	78,16 +9,51		70,51 1,14	
GDF SUEZ (GSZ) ◆		A 1911 1881145	19,29 +1,89	+ 0,21 + 20,145		
FR0000120948	15/11/13 0,83	2.428.824.089	18,75 +1,89		17,015 4,38	
GEMALTO (GTO)		A 79,98 41914	80,59 +81,3	+ 1,46 + 4,51	+ 0,72 9,15	
NL0000400653	27/05/13 0,34	88.015.844	79,92 +27,05		75,5 1,9	
KERING (KER) ◆		A 158,9 242645	158,55 +7,2	+ 0,03 + 1,61		
FR0000121485	21/01/14 1,5	126.226.761	158,15 +3,42		136,95 0,95	
LVM.H. (MC) ◆		A 141,8 118334	140,3 +14,25	+ 0,95 + 4,9	+ 5,81 14,355	
FR0000121014	14/04/14 1,9	58.231.842	139,6 +6,77		121 1,35	
LAFARGE (LG) ◆		A 65,88 478189	67,19 +1,51	+ 2,22 + 23,35		
FR0000120537	02/07/13 1	287.365.397	65,88 +4,09		50,55 1,49	

SRD

VALEURS MNÉMO / INFO / OST	ISIN / DATE DÉTACH. COUPON / DIV	OUV VOL NB TITRES	CLOT + HAUT + BAS	% VEIL % MOIS % 52 S	% AN + HAUT AN PER + BAS AN RDT	BPA
AB SCIENCE (AB) ◆		B 12,1 42803	12,2 +1,16	+ 2,76 + 12,79		
FR0010557264		12,18 392.9187	11,68 +32,12		10,12	
ABC ARBITRAGE (ABCA) ◆		B 5,11 27835	5,07 +0,98	+ 7,42 + 5,24		
FR000040608	09/12/03 0,2	52.265.990	5,07 +15,49		4,2 3,95	
ACANTHE DEV. (ACAN) ◆		C 048 197347	0,48 +5,88	+ 6,67 + 0,56		
FR0000064602	27/08/13 0,06	142.131.582	0,43 +6,67		0,43	
AÉROPORTS DE PARIS (ADP) ◆		A 89,25 57947	89,48 +0,97	+ 0,02 + 2,725		
FR0010240411	27/05/13 0,27	99.980.062	89,25 +34,41		80,6 2,31	
AFFINE RE (IML) ◆		A 12,36 11172	15,4 +15,49	+ 0,58 + 3,08	+ 1,46 1,91	
FR0000136105	30/04/13 1,2	9.003.959	15,27 +1,13		13,61	
AIR FRANCE-KLM (AF) ◆		A 112,95 2476269	111,45 +10,35	+ 2,3 + 46,92		
FR0000031122	14/07/08 0,58	300.231.278	119,95 +46,45		74,9	
AKKA TECHNOLOGIES (AKA) ◆		B 26,1 26,29	26,05 +2,57	+ 11,47 + 11,47		
EX-DOS 18/05/13	28/06/13 0,64	15.215.931	23,2 +10,08		22,62	
ALBIOMA (ABIO) ◆		B 19,89 50644	19,86 +19,95	+ 0,05 + 17,86		
FR0000060402	10/06/13 0,3	29.167.899	19,82 +4,39		16,45 2,97	
CATEL-LUCENT (ALU) ◆		A 2,82 16947392	2,838 +1,56	+ 1,21 + 3,44		
EX-DOS 19/11/13	05/06/07 0,16	2.812.990.720	2,887 +1,861		2,555	
ALPES (CIE DES) (CDA) ◆		B 16,2 24401	16,24 +10,8	+ 0,93 + 1,67		
FR0000053324	18/03/13 0,7	24.274.151	16,09 +1,01		16,5	
ALTAMIR (LTA) ◆		B 10,85 22628	10,8 +10,89	+ 0,46 + 2,86	+ 1,14 3,8	
FR0000053837	13/05/13 0,41	36.512.301	10,7 +20		9,81	
ALTAREA (ALTA) ◆		A 136,5 136,8	136,5 +0,22	+ 6,64 + 139,45		
FR0000033272	04/07/13 10	11.592.805	135 +5,08		125	
ALTEN (ATE) ◆		A 37,31 25485	36,51 +37,54	+ 2,38 + 25	+ 10,64 39,29	
FR0000179446	20/06/13 333.041	36,51 +37,54	36,51 +37,54		32,92 2,74	
ALTRAN TECHNOLOGIES (ALT) ◆		A 84,35 66235	80,08 +8,45	+ 3,86 + 0,65	+ 26,76 8,495	
FR0000034639	11/07/13 0,09	174.871.910	80,1 +34		63,04 1,11	
ANF IMMOBILIER (ANF) ◆		B 24,2 12,18	24,24 +2,15	+ 0,17 + 8,6		
FR0000063091	08/05/13 1	17.730.570	24,15 +11,76		22,31	
APRIL GROUP (APR) ◆		B 16,85 4861	16,81 +16,76	+ 0,36 + 1,75	+ 14,67 17,94	
FR0004037125	29/04/14 0,5	40.904.135	16,76 +4,39		14,35 2,97	
ARCHOS (JXR) ◆		C 33,7 107165	33,74 +3,4	+ 0,89 + 4,57	+ 4,27 4,27	
FR0000182479	8/3/2013	3,32 +27,48	3,32 +27,48		3,32	
AREVA (AREVA) ◆		A 18,73 16142	18,055 +1,13	+ 0,85 + 1,96		
FR00001027143	383.204.852	18,005 +53,53	18,005 +53,53		16,005	
ARKEMA (AKE) ■		A 79,2 86658	79,83 +80,07	+ 0,96 + 2,12	+ 5,85 85,13	
FR0000131833	06/06/13 18	63.521.194	79,19 +12,04		75,33 2,26	
ARTPRICE.COM (PRC) ◆		C 12,36 171,8	12,38 +17,47	+ 0,17 + 0,23	+ 16,26 16,26	
FR0000074783	6/3/2012	17,15 +28,21	17,15 +28,21		14,23	
ASSYSTEM (ASY) ◆		B 23,71 5983	23,46 +2,13	+ 0,85 + 1,96		
EX-DOS 12/03/14	02/07/13 0,45	19.710.110	23,26 +4,34		19,9 1,92	
ATOS ORIGIN (ATO) ◆		A 63,2 320286	62,83 +6,62	+ 0,14 + 4,32	+ 4,5 71,5	
FR0000051732	04/06/13 0,6	98.165.446	62,77 +17,46		60,35 0,96	
AUREA (AURE) ◆		C 5,08 20890	5,17 +5,17	+ 4,02 + 4,02	+ 3,55 3,55	
FR0000032932	28/06/13 0,11	116.000.000	5 +24,88		4,15 1,93	
AVANUSTOFT SOFTWARE (AVO) ◆		C 14,2 109083	14,39 +1,39	+ 2,8 + 6,11		
FR0004026714	20/09/13	20.594.574	13,9 +1,42		12,94 2,194	
AVENIR TELECOM (AVT) ◆		C 04,3 39349	0,42 +0,43	+ 2,33 + 0,45	+ 31,25 31,25	
FR0000066052	21/10/11 0,05	93.525.895	0,42 +10,53		0,31	
AXWAY SOFTWARE (AXW) ◆		D 25,22 25,1	25,36 +2,13	+ 1,24 + 16,22		
FR0001040500	07/06/13 0,35	20.515.759	25,1 +59,8		21 1,38	
BCI NAVIGATION (BNA) ◆		C 10,192	10,192 +1,82	+ 0,46 + 2,192		
FR0000078192		8.938.359				
BELVÈRE (BVD) ◆		C 9,29 141443	9,3 +9,39	+ 4,12 + 3,56	+ 10,41 10,41	
FR0000060873	27/09/07 0,5	26.482.774	9,2 +29,12		8	
BÉNÉTEAU (BEN) ◆		A 12,05 142884	12,005 +1,39	+ 0,37 + 11,53		
FR0000035164	31/01/12 0,18	82.789.840	11,9 +50,82		10,31	
BIC (BI) ◆		A 97,51 42696	97,85 +2,47	+ 0,12 + 9,42		
FR0000120686	24/05/13 2,56	4.780.028.289	97,29 +1,63		98,85 2,63	
BIOALLIANCE PHARMA (BIO) ◆		C 7,95 285443	8,25 +3,03	+ 0,63 + 11,74		
EX-DOS 02/07/13		20.682.992	7,92 +8,66		4,3	
BIOMÉRIEUX (BIM) ◆		A 79,2 78975	79,66 +7,92	+ 0,82 + 10,49	+ 4,44 73,59	
FR0010096479	04/06/13 0,98	394.543.740	79,2 +10,49		73,59 1,23	
BOIRON (BOI) ◆		B 61,2 5511	60,1 +61,2	+ 1,75 + 2,72	+ 17,29 64,5	
FR0000061129	31/05/13 0,93	60.194.417	60,1 +50,82		10,31 1,5	
BOLLORÉ (BOL) ◆		A 44,26 5094	44,8 +4,5	+ 1,05 + 4,2	+ 5,19 47,975	
FR0000039299	10/08/12 2	27.173.266	44,26 +42,52		38,455 0,45	
BONDUELLE (BON) ◆		B 20,9 20,9	20,9 +0,34	+ 8,57 + 8,57		
FR0000063935	03/01/14 0,38	32.000.000	20,86 +10,88		18,55 1,79	
BONGRAIN (BH) ◆		B 62,99 63	63 +63,24	+ 1,19 + 1,42	+ 64,9 64,9	
FR0001021017	13/05/13 13	14.032.930	62,8 +23,55		56,29 2,06	
BOURBON (GBB) ◆		A 24,315 2233	24,36 +1,51	+ 0,82 + 24,36		
FR0004548873	03/06/13 0,82	74.559.688	24,16 +24,26		19 3,39	
BOURSOMARA (BRS) ◆		B 12,05 29431	12,12 +3,84	+ 0,47 + 0,41	+ 12,23 12,23	
FR0000175228	87.944.225	12,1 +100,43	12,1 +100,43		8,18	
BULL (BULL) ◆		B 3,75 384	3,75 +3,74	+ 0,61 + 6,72	+ 4 4	
FR0010266601		121.522.397	3,73 +58,09		3,06	
BUREAU VERITAS (BVD) ■		A 21,985 22,09	21,98 +2,19	+ 0,02 + 2,04		
DIV 4 21/06/13	03/06/13 1,84	442.042.000	21,93 +5,23		18,945 8,34	
CANAL+ (CAN) ◆		B 6,42 18207	6,35 +6,35	+ 1,4 + 2,42		
FR0000125460	13/05/13 0,27	126.690.768	6,35 +19,14		5,75 4,25	

SÉANCE DU 29 - 04 - 2014						
CAC 40 : 4497,68 (0,83 %) NEXT 20 : 9573,11 (1,09 %)						
CAC LARGE 60 : 49716 (0,86 %)						
CAC ALL-TRADABLE : 3440,97 (0,82 %)						
DATE DE PROROGATION : 26 MAI 2014						

euronext /taux&changes/ matières premières

EURONEXT HORS SRD

ACTIONS

ISIN	VALEUR	OUV	+HT	+BS	CLÔT	ÉCART	VOL
FR0000076887	A.S.T. GROUPE A	C	2,63	2,64	2,62	2,64	- 186 2858
FR0000076861	ACTEOS A	C	3,63	3,63	3,38	3,62	- 638 29283
FR0000076655	ACTIA GROUPE A	C	5,45	5,48	5,33	5,47	+ 074 22475
BE0942859012	ADIAL PARTIAL	C	3,33	13,83	13,51	13,78	- 043 295
FR0001184241	ADOCIA	C	11,89	11,91	11,65	11,68	- 185 6911
FR0000053043	ADVINI	C	34	34	34	34	+ 074 101
FR0000044612	AFONEX	C	6,9	7,01	6,7	6,76	+ 06 2609
FR0000062379	AGROMOLE CRAU	C					
FR0000062804	ALPHA MOS A	C					
FR0000039216	ALTAREIT	B159	159	159	159	- 001 1	
FR0001481960	ARGAN A	B	15,95	16,16	15,95	16,03	- 05 4402
FR0000076952	ARUTOS A	C					
FR0001478248	ATARI	C	0,32	0,32	0,31	0,32	- 467361
FR0000042083	AU FEMIN.COM A	B	33	33	32,02	32,25	- 046 968
FR0000063737	AUBAY A	C	11,49	11,5	11,3	11,5	+ 017 1899
FR0000063752	AUDIKA A	C	11,75	12,49	11,75	12,45	+ 751 4838
FR000001780	AUGROS CP A	C	4,9	4,9	4,9	4,7	+ 475 302
FR0000072821	AURES TECH A	C	33,75	34,45	33,51	34,24	+ 145 1721
FR0000073627	AUSY A	C	23,89	29,89	29,6	29,71	- 054 1987
FR0000052874	AVENIR FINANCE A	C	10,48	10,69	10,23	10,66	+ 172 3997
FR0000062379	BAC MAMMOET	C					
FR0000064123	BACARAT	B					
FR0000062788	BARBARA BUI A	C	23,5	23,74	23,5	23,74	+ 102 14
FR0000035370	BASTIDE	C	15,27	15,32	15,27	15,3	+ 033 302
FR000104072	BIGENIA INT A	C	7,77	7,81	7,5	7,6	- 231 5410
FR0000062100	BLEECKER	C					
FR0001592104	BLUE	B	24,32	24,5	23,62	23,72	- 219 10634
MC0000003187	BAINS MONACO	B	39,56	39,56	39,5	39,5	+ 02 160
FR0000074254	BOURSE DIRECT A	C	1,56	1,58	1,41	1,51	- 258 69594
FR0000039612	BANQUE REUNION	C	911	911	911	911	- 098 241
FR0000063137	BURELLE SA	A78501	792	785	785	785	- 023 239
FR0000079858	BUSINESS ET DEC A	C	513	524	506	524	+ 214 5200
FR0001181589	CAFOMA A	C	94,7	94,7	94,7	94,7	- 011 400
FR000007247	CAMELION SOFT A	C	2	2	2	2	+ 01 400
FR000102730	CAPELLI	C	163	167	163	167	+ 245 2926
FR0000064156	CARPE PARTIC	C	679	679	679	679	- 015 22
FR0001082317	CARREFOUR PROP	C					
FR0000072854	CAST A	C	3,06	3,14	3,06	3,14	+ 129 7008
FR000004440	CATERING INTER A	B	13,78	13,9	13,75	13,85	- 051 11398
FR000193979	CBO TERRITORIA	C	3,68	3,7	3,66	3,7	+ 027 10796
FR0000078339	CCA INTERN C	C					
FR0001030906	CEGERAL	B	237	237	236	236,4	- 025 160
FR0000037475	CF	C	72,49	72,49	72,49	72,49	- 01 400
FR0000060907	CHAUSSERIA SA	C					
FR0000054322	CIBOX INTER A	C	0,08	0,08	0,07	0,08	- 1151258
FR0000030611	CIE MAROCAINE	C					
FR0000030624	CLATEUX A	C					
FR0000033399	CNIM A	B	117,8	117,8	116,75	117,2	- 058 142
FR0000403763	COHERIS A	C	1,75	1,75	1,74	1,74	- 057 276
NL0010485622	CONSTELLUM	C					
FR0000071854	COTTIN FRERES	C					
FR0000063374	DANIELEC MEMORY A	C	C102	102	102	102	+ 099 21
FR0000044333	CR ALPES PROV	C	68,31	68,42	68,3	68,42	- 018 321
FR0000085506	CR ATL VENDEE	C	96	96	96	96	+ 159 338
FR0001483788	CR BRIE PICARD	C	271	278	271	275,2	- 081 6243
FR000045233	CR ILLE VILANE	C	61,26	61,39	60,75	60,85	- 005 537
FR0001451053	CR LANGUEDOC	C	58,4	58,6	58,4	58,4	- 015 883
FR000045239	CR LOIRE HTE-LOIRE	C	58,4	58,6	58,4	58,4	- 015 155
FR000045551	CR MORBIHAN	C	54,7	54,7	53	54	- 031 755
FR000185514	CR NORD FRANCE	B	1731	1745	1726	173	- 012 5715
FR0000044864	CR NORM SEINE	C	105,25	106,16	105,25	105,25	- 016 396
FR000045528	CR PARIS IDF	B	718	725	718	72	- 028 961
FR0000455346	CR RHONE-ALPES	C144,4	146,8	144,4	146,4	+ 139 476	
FR000045544	CR TOULOUSE	C	76,6	76,92	76,5	76,92	- 042 642
FR0000455804	CR TULOUSE-TOU	C	63,25	63,35	63,25	63,5	+ 04 43
FR0000053095	CROSSWOOD	C					
FR0001737813	CS-COM. ET SYST A	C	2,27	2,3	2,26	2,29	+ 044 4715
FR0001026749	DALET	C					
FR0000063874	DANIELEC MEMORY A	C					
FR000147345	DBV TECHNOLOGIES A	C	15,38	15,5	15	15,1	- 258 16731
FR0001452502	DELTA PLUS GROUPE A	C	48,4	44,5	43,61	44,5	- 1046 1046
FR0000060840	DEVERNOIS S A	C129	129	129	129	129	+ 29 2
FR0000035784	DIGIRAM	C					
FR0000055260	DOCKS PETROLIES A A	C					
FR0000036287	DUC	C	2,08	2,08	2,08	2,08	- 1000
FR0001099515	EDCA	C	12,9	12,9	12,8	12,8	- 078 1762
FR0000072373	EGIDIE A	C	4,1	4,26	4,06	4,19	+ 449 1200
FR000146089	ELECT. VALENTIN	C	10,4	10,58	9,88	9,9	- 407 10051
FR0000038719	ELECT. EAU MAD A	C					
FR0000031023	ELECT. STRASBOURG	B115	115,75	113,26	113,26	- 126 285	
FR0001455500	EMME	C	5,85	5,85	5,85	5,85	+ 017 101
FR0000403708	ENCREDS DUBUIT A	C	2,35	2,35	2,34	2,34	- 251
FR0001181786	ENGIN	C	70,5	70,5	69,6	69,6	- 085 15019
FR000003950	ERMO	C					
FR0001711735	ERYTCH PHARMA A	C	13,75	13,9	13,5	13,85	+ 073 7267
FR0001410310	ESI GROUP A	C	28,65	29,2	28,41	29,15	+ 228 7643
FR0000063743	ETAM	B	29,95	29,95	29,8	29,8	- 185 32
FR0000061475	EURASIA FOND INV	C					
FR0000073543	EUROMEDIS GROUPE A	C	9,35	9,35	9,02	9,13	- 183 16519
FR0001409020	EUROPACORP A	C	4,77	4,77	4,6	4,62	- 274 32729
FR0000064664	EXACOMPTA CLAIREF	C	80	80	80	80	- 667 26
FR0001457638	EXEL INDUSTRIES	B	63	63,3	63	63,1	- 016 650
FR0000037343	EXPL. PROD. CHIM. C	C					
FR0000039026	EXPL. PROD. CHIM. C	C					
FR0000062834	F.I.E.B.M.	C					
FR0000062507	F.I.E.B.M.	C					
FR0000038184	F.I.E.B.M.	C	0,11	0,11	0,11	0,11	- 23539
FR0000063034	FAUVET-GIREL A	C					
FR000171600	FERMENTALG	C	91	91	89,7	89,9	- 11 59077
FR0000062101	FERREX FINANCE	C					
FR0000060148	FIDUCIAL OFFICES	B	28	28	28	28	- 1
FR0000060535	FIDUCIAL RE	B	99	99	99	99	- 1
FR0000076986	FIN. MONCEY	B					
FR0000035123	FINATIS	B	98	98	98	98	- 305 109
FR0000071459	FLEURY WICHON A	C	12,4	12,78	12,65	12,68	- 119 1590
FR0001463329	FONCIERE 6 ET 7	B	17	17	16,9	16,9	- 117 3601
FR0000053900	FONCIERE 7 INV C	C					
FR0000064362	FONCIERE ATLANTID	C	65	65	65	65	- 501
FR0000030449	FONCIERE ATLANTID	C	65	65	65	65	- 501
FR0000030432	FONCIERE INEA	B	32	32	31,35	31,35	- 139
FR0001277391	FONCIERE PARIS NORD	C	0,24	0,24	0,24	0,24	- 1600
FR0000034431	FONCIERE PARIS SUD	C	88,5	88,75	88,49	88,5	- 051 2198
FR0000063265	FONCIERE R-PARIS	C					
FR0000030292	FONCIERE SEPRIC	C	11	11	11	11	- 009 5
FR0000053944	FONCIERE VOLTA	C					
FR0000058079	FSCY	C	24,5	24,5	24,5	24,5	- 1
FR0000031973	FREY	C	44,5	44,5	44,5	44,5	- 1527 15
FR000145414	GASCOGNES	C					
FR0000034894	GAUMONT	B	40,09	40,09	40,09	40,09	- 013 1
FR0000053035	GEA A	C	88,6	90,4	88,6	89,5	+ 229 95
FR0000040471	GENERALE SANTÉ	B	14,5	14,5	14,5	14,44	- 014 3500
FR0000046812	GENEPIX A	C	24	24,1	23,5	23,7	- 166 8958
FR0001463111	GENIT	C	22,32	21,39	21,5	21,5	- 214 179274
FR0001799907	GENOMIC VISION	C	13,92	14	13,62	13,8	- 093 1580
FR0001790542	GENTICEL	C	6,96	7,1	6,93	6,99	+ 101 21572
FR0000064549	GERARD FERRIER A	C	69,6	70,01	69,35	69,48	- 029 241
FR0000065971	GRAINES VOLTZ	C					
FR0000038036	GRAND MARNIER	B3900	3900	3900	3900	- 1	
FR000176928	GROUPE FNAC	B	36,37	34,41	34,5	34,3	- 399 29425
FR0000072456	GROUPE GO SPORT	C	4,14	4,14	4,14	4,14	- 024 1
FR0000062671	GRS GROUPE A	C	22	22,12	21,5	21,5	- 196 20023
FR0000403338	GROUPE JAU	C					
FR0000405000	GROUPE OPEN A	C	10,95	10,95	9,9	10,3	- 544 11949
FR0001021406	GROUPE PIZZORNO A	C	23,27	23,38	23,27	23,37	+ 043 58
FR0001034064	GROUPE VIAL A	C					
FR0001726835	GT	C	49,31	49,85	49,11	49,48	- 011 43579
FR0000032526	GUERBERT A	B	34,15	34,3	33,94	33,94	- 076 4228
FR0000068672	GUILLEMET CORP A	C	116	117	114	115	+ 268 29518
FR0000430601	GUY DEGRENE	C	0,98	0,98	0,98	0,98	- 101 1
FR0000091087	HEBRIE	C	24,5	24,5	24,5	24,5	- 1
FR0000030531	HIF COMPANY	C	9,8	9,8	9,7	9,79	+ 051 1534
FR0000054231	HIGH CO A	C	5,37	5,39	5,3	5,35	- 037 2688
FR0001992915	LD LOGISTICA	B	717	736	717	728	- 153 1991
FR000005133	IDI	C	24,5	25,05	24,5	25,05	+ 292 5200
FR0000030827	IGE + XAO A	C	61,6	61,6	60,82	61,1	- 678
FR0000033243	IMMO DASSIULT	C	25,1	25,15	25,1	25,15	- 02 328
FR0000036980	IMMO. HOTELIERE	C					
FR0001453729	IMPLANET A	C	714	724	714	724	+ 183 7524
FR0000062699	INER ENT	C					
FR0000461513	INDEX MULTIMEDIA A	C					
FR0000071797	INFOTEL A	C	93	93,77	92,99	93,77	+ 083 5676
FR0000064297	INNECC MULT A	C	61	61	61	61	- 96
FR0000092245	INSIDE SECURE	C					
FR0000060451	INSTALLUX SA	C23785	23785	23785	23785	- 5	
FR000006458	INTEXA</						

sicav / fcp

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. EN EUROS**	DATE DE LA	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS**
LU0300834699	ALKEN FD SMCAP EUR	146,14	29/04	
LU0235308482	ALKEN FUND-EUROPOPP	192,31	29/04	



RETROUVEZ LES VALEURS LIQUIDATIVES DE NOS SICAV ET FCP sur www.bnpparibas-ip.fr

LU013120360	PARVEST BD EURO CORP	169,07	28/04	
LU011548326	PARVEST BD EURO GOV	354,96	28/04	
LU0230662891	PARVEST EQ BRIC	125,34	28/04	
LU011491469	PARVEST EQ HL DIV EUR	84,74	28/04	
LU0102181318	PARVEST EQ USA	111,22	28/04	
LU0083738064	PARVEST MONEY MKT EURO	209,73	28/04	
LU0154361405	PARVEST STEP 90 EURO	1142,85	28/04	
FR0010076562	PROFIEA MONDE EQUILIBRE	23,64	24/04	
FR0010076547	PROFIEA MONDE MULT DYN	23,03	25/04	
FR0010076471	PROFIEA MONDE PRUDENT	22,42	24/04	

Société de Gestion
de Portefeuille
du groupe Covéa
(MAAF, MMA et GMF)

Tél : 01 40 06 51 50
Fax : 01 40 06 52 40
www.covea-finance.fr

FR0000441628	COVÉA ACT. EUR. HORS EURO	AI	48,23	28/04	0,50	15/09/11
FR0000441685	COVÉA ACT. EUR. OPPORT.	AI	61,51	28/04	0,73	15/09/11
FR00000394937	COVÉA ACTIONS AMERIQUE		28,18	28/04		
FR0000441677	COVÉA ACTIONS ASIE	AI	200,65	28/04	1,47	15/09/11

CODE ISIN	DÉSIGNATION DES VALEURS	VAL. UNIT. EN EUROS**	DATE DE LA	DERNIER DIVIDENDE NET EN EUROS**
FR0007022157	COVÉA ACTIONS CROISSANCE	44,41	28/04	
FR0007024021	COVÉA ACTIONS CROISSANCE	36,69	28/04	0,32 18/04/12
FR0000441636	COVÉA ACTIONS EURO	AE	18,42	28/04 0,12 18/04/12
FR0000986368	COVÉA ACTIONS EUROPE C		200,23	28/04 2,63 14/11/01
FR00004425027	COVÉA ACTIONS EUROPE D		167,84	28/04 2,70 29/02/12
FR0000289381	COVÉA ACTIONS FRANCE C	DI	42,42	28/04
FR0000289168	COVÉA ACTIONS FRANCE D	DI	34,28	28/04 0,90 18/04/12
FR0007497789	COVÉA ACTIONS INVEST.		4724,71	28/04 60,92 06/05/08
FR0000289431	COVÉA ACTIONS JAPON	AI	20,86	28/04
FR0000939845	COVÉA ACTIONS MONDE		120,16	28/04 0,93 18/04/12
FR0007483474	COVÉA ACTIONS RENDEMENT		114,87	28/04
FR0010535625	COVÉA ACTIONS SOLIDAIRES C		114,91	28/04
FR0010689794	COVÉA ESPACE ISR		175,98	28/04
FR0000939969	COVÉA EURO SOUVERAIN C		47,97	28/04
FR0000939951	COVÉA EURO SOUVERAIN D	OE	28,5	28/04 0,86 18/04/12
FR0000441651	COVÉA EUROSREAD	OE	15,16	28/04 0,61 18/04/12
FR0000002764	COVÉA HORIZON DURABLE		40,54	28/04
FR0000931446	COVÉA MOYEN TERME C		250,76	28/04
FR0010640904	COVÉA MULTI ABS RETURN		105,91	25/04
FR0000939852	COVÉA MULTI EUROPE		41,02	25/04 0,25 18/04/12
FR0010399790	COVÉA MULTI HT RENDT		125,14	25/04 1,07 18/04/12
FR0000939860	COVÉA MULTI IMMOBILIER	AE	75,44	25/04 0,52 10/04/12
FR0000970550	COVÉA MULTI MONDE		49,19	25/04
FR0000445074	COVÉA MULTI SMALL CAP EUR	AE	40,78	25/04 0,02 11/05/04
FR0000978736	COVÉA OBLIG CONV.		20341,32	28/04 318,54 06/05/08
FR0000939936	COVÉA OBLIG INTER.	OI	31,51	28/04 0,30 18/04/12
FR0000289472	COVÉA OBLIGATIONS C	OE	113,88	28/04
FR0000289480	COVÉA OBLIGATIONS D	OE	59,3	28/04 1,79 18/04/12
FR0007019039	COVÉA PROFIL DYNAMIQUE		111,85	25/04
FR0010395608	COVÉA PROFIL EQUILIBRE C		11,19	25/04
FR0000445058	COVÉA PROFIL EQUILIBRE D		22,51	25/04
FR0010395624	COVÉA PROFIL OFFENSIF C		10,65	25/04
FR0000445033	COVÉA PROFIL OFFENSIF D		22,9	25/04
FR0000931420	COVÉA SÉCURITÉ D		154,74	28/04 1,59 18/04/12
FR0007019021	PROFIL PRUDENT		96,63	25/04

LU0122612764	FRANK EUR GRWTH	1346	28/04
LU0231205856	FRANK INDIA	20,25	28/04
LU0140363267	FRANK MUT EUROPEAN	19,05	28/04
LU0282761252	FRANK MUT GLB DISCOV	11,75	28/04
LU0300742037	FRANK NATURAL RES	7,2	28/04
LU0140363997	FRANK TECHNOLOGY	5,76	28/04
LU0139292113	FRANK US EQUITY	14,02	28/04
LU0260869903	FRANK US OPP	15,22	28/04
LU0744129122	TEMP AFRICA	11,82	28/04
LU0316493666	TEMP ASIAN GRWTH	31,85	28/04
LU05626550245	TEMP ASIAN SM CIES	1349	28/04
LU0188151178	TEMP CHINA USD	21,23	28/04
LU0122613903	TEMP EAST EUROPE	1743	28/04
LU0188151921	TEMP EMERGING MKTS	14,05	28/04
LU0390138195	TEMP FRONTIER MKTS	18,19	28/04
LU0294220107	TEMP GLB BOND	20,56	28/04
LU0294222553	TEMP GLB TOT RET	1948	28/04
LU0094040077	TEMP LATIN AM USD	37,02	28/04

Mirabaud Asset Management
Tél. +41 58 816 20 20
www.mirabaud.com
marketing@mirabaud.com

MIRABAUD
Asset Management

LU0562891944	MIR - AC. ALL. BAL A EUR	106,03	24/04
LU062658333	MIR - AC. ALL. CONS A EUR	105,97	24/04
LU0689320778	MIR - CONV. BONDS A EUR	129,26	24/04

LU0928190510	MIR - CONV. BONDS GLB A USD	109,4	29/04
LU0862031894	MIR - DYN ALLOC A EUR	99,6	29/04
LU0187024954	MIR - EQ ASIA EX. JAP A	181,05	29/04
LU0787973808	MIR - EQ EUROZONE A CAP	157,87	29/04
LU0787973121	MIR - EQ FRANCE A CAP	182,18	29/04
LU0800193780	MIR - EQ GLB EMRG MKT A USD	106,12	29/04
LU0674529103	MIR - EQ GLB EMRG MKT A GBP	90,47	29/04
LU0519567060	MIR - EQ GLOBAL A USD	125,82	29/04
LU0334030224	MIR - EQ PAN EUR A CAP	99,58	29/04
LU0787970960	MIR - EQ SPAIN A EUR	25,41	29/04
LU0636969866	MIR - EQ SWISS SM/MID A	294,1	29/04
LU0787976905	MIR - EQ UK A GBP	2,02	29/04
LU0187025845	MIR - EQ US A USD	160,84	29/04
LU0862027272	MIR - GLB HIGH YLD BDS A USD	110,17	29/04
LU0862029800	MIR - GLB HIGH YLD BDS AH CHF	109,59	29/04
LU0862027439	MIR - GLB HIGH YLD BDS AH EUR	109,88	29/04
LU0862027868	MIR - GLB HIGH YLD BDS AH GBP	110,41	29/04
LU0963986202	MIR - GLB STRAT BOND A USD	104,39	29/04
FR0010549451	MIRABAUD HORIZON C	114,44	25/04
LU0800194325	MIR - SERENITE A CAP	118,37	28/04

ÖKOWORLD
Tel.: +49 21 03 28 41 0

LU0301152442	ÖKOWORLD KLIMA EUR	4119	29/04
LU0061928585	ÖKOWORLD ÖKOWIS.CL. EUR	1135	29/04

OPTIGESTION
39, avenue Pierre 1^{er} de Serbie
75008 PARIS
Standard : +33 1 73 11 00 00
Internet : www.optigestion.com

FR0010106450	OPTILIA DIVERSIFEE	DI	148,55	28/04
FR0010236760	OPTILIA PYTHAGORE C		108,82	28/04

Valeur unitaire hors frais : valeur de la part ou de l'action hors droits d'entrée ou de sortie éventuels. Les SICAV éligibles au PEA sont signalées par un astérisque *. Le pictogramme ● indique la cotation d'un FCP. Classification des OPCVM : actions françaises (AF), actions de la zone EURO (AE), actions internationales (AI), monétaires à vocation internationale (MI), obligations et autres titres de créances libellés en EURO (OE), obligations et autres titres de créances internationaux (OI), SICAV luxembourgeoises (LX), diversifiées (DI), garanties ou assorties d'une protection (GP). ** : en euros ou dans la devise indiquée dans la colonne « DÉSIGNATION DES VALEURS ».

Pictet funds (Europe) SA
34, avenue de Messine 75008 PARIS
Tél. : +33 1 56 88 71 29
www.pictetfunds.com

LU0155303323	PICETET-ASIAN EQ. JAPAN	180,36	29/04
LU0090689299	PICETET-BIOTECH	522,71	29/04
LU0280430660	PICETET-CLEAN ENERGY	876	29/04
LU0130728842	PICETET-EASTERN EUROPE	293,36	29/04
LU0255798109	PICETET-EMERG LC DEBT	181,59	29/04
LU0130729220	PICETET-EMERGING MKTS	503,19	29/04
LU0128490280	PICETET-EUR BONDS	485,35	29/04
LU0128470845	PICETET-EUR CORP. BONDS	181,54	29/04
LU0167158327	PICETET-EUR SMT BONDS	132,5	29/04
LU0130731986	PICETET-EUROPEAN EQ. SEL.	530,85	29/04
LU0144509717	PICETET-EUROPEAN SUST. EQ.	190,77	29/04
LU0188501257	PICETET-GENERICIS	211,22	29/04
LU0128467544	PICETET-GLOBAL EMERG.DEBT	318,22	29/04
LU01686449691	PICETET-GREATER CHINA	384,76	29/04
LU0070964530	PICETET-INDIAN EQ.	328,91	29/04
LU0176900511	PICETET-JAPANESE EQ. SEL.	9994,95	29/04
LU0256846139	PICETET-SECURITY	160,51	29/04
LU0130732364	PICETET-SMALL CAP EUR.	843,89	29/04
LU0256840108	PICETET-US EQ. SEL.	164,79	29/04
LU0104884860	PICETET-WATER	1975	29/04

WALLBERG INVEST S.A.

LU0158903558	AKTIEN DEUTSCHLAND ELM	221,61	29/04
LU0140872143	WALLBERG A. VALUE INSID	60,86	29/04

EN PARTENARIAT AVEC

nomination

nomination.fr

ENTREPRISES

VOLVO
Yves Pasquier-Desvignes deviendra président de Volvo Car France, à compter du 5 mai prochain.

Yves Pasquier-Desvignes, cinquantenaire et un an, diplômé en sciences économiques, titulaire d'un MBA de HEC, bénéficie de vingt-sept ans d'expérience dans le secteur automobile. Yves Pasquier-Desvignes a commencé sa carrière au département marketing de BMW France avant d'intégrer Fiat France, où il est devenu responsable du développement réseau, puis directeur régional. En 1998, il a été nommé directeur commercial chez Chrysler-Jeep avant de rejoindre General Motors, en 2001, en qualité de directeur commercial et marketing. En 2009, il a pris la présidence de GM France et a dirigé la structure jusqu'en 2013. Dernièrement, il assumait la fonction de directeur général au sein du groupe de distribution automobile Gemy.

ILS SONT NÉS UN 30 AVRIL

Jacques Audiard, réalisateur, 62 ans.
Jean-René Buisson, président du conseil d'administration de Sopexa, 66 ans.
Carl XVI Gustaf, roi de Suède, 68 ans.
Stephen Harper, Premier ministre du Canada, 55 ans.
Paul Hermelin, PDG de Capgemini, 62 ans.
Nicolas Hulot, envoyé spécial de François Hollande pour la protection de la planète, 59 ans.
Jean-Yves Le Gall, président du Centre national d'études spatiales, 55 ans.
Olivier Sichel, PDG de la société Leguide.com, 47 ans.
Lars von Trier, cinéaste, 58 ans.
Michel Yahiel, conseiller travail, emploi et protection sociale à la présidence de la République, 57 ans.

PRICEMINISTER
Olivier Mathiot accède à la présidence de PriceMinister (groupe Rakuten).

Olivier Mathiot, quarante-deux ans, diplômé de HEC, a exercé jusqu'en 2000 en tant que publicitaire, directeur de marque puis directeur commercial au sein des agences CLM/BBDO et DDB, en charge notamment de marques de grande consommation. En 2001, il a cofondé PriceMinister, où il assurerait la direction du marketing et de la communication. En parallèle, il est business angel de start-up innovantes, coprésident de France Digitale, administrateur de l'ACSEL et de Planète Finance, et membre du Conseil de surveillance de Mister-Auto et Board Director de Boticca.com Ltd.

JCDECAUX
Emmanuel Bastide Daniel Hofer intégreront le directoire de JCDecaux, à compter du 1^{er} septembre. A cette date, Daniel Hofer rejoindra JCDecaux comme directeur général Allemagne, Autriche, Europe centrale et orientale et Asie centrale.

Emmanuel Bastide, quarante-cinq ans, diplômé de l'Ecole des mines de Paris, est depuis 2007 directeur général Asie de JCDecaux. Il a débuté en 1994 chez SAUR comme ingénieur travaux. En 1998, il est entré chez JCDecaux en tant que directeur régional adjoint Ile-de-France Est. En 1999, il a assumé la responsabilité du développement pour l'Asie du Nord hors Japon (à Hong Kong). En 2001, il est promu senior vice-président de MCDecaux au Japon, dont il a pris la présidence en 2002.

Daniel Hofer, cinquante ans, docteur de business administration de l'université d'Australie du Sud, titulaire d'un MBA de l'université de Rochester (Etats-Unis) a occupé divers postes de direction dans le secteur du marketing des médias avant d'intégrer NZZ Group (Neue Zürcher Zeitung) en Suisse comme membre du directoire de 2006 à 2010. Il est directeur général d'APG/SGA depuis 2010.

PORTRAIT

par Frank Niedercorn

Thierry Zurcher, un Alsacien chez Maisadour

En « bon Alsacien », Thierry Zurcher s'avoue « plutôt foot que rugby ». Mais le nouveau directeur général de la coopérative landaise Maisadour semble toujours gourmand de découvertes. Il arrive dans le Sud-Ouest au fil d'un parcours de globe-trotteur en France et en Europe, ponctué de « 14 déménagements » ! « C'est quelqu'un de très intelligent et très ouvert », reconnaît Christian Blanc, délégué CGT des caves de Roquefort dans l'Aveyron.

Thierry Zurcher n'a jamais quitté le monde de l'agroalimentaire. Son diplôme de Sciences po en poche, complété par un MBA à l'Institut supérieur des affaires (aujourd'hui HEC) en contrôle de gestion, il entre presque naturellement chez Kronenbourg. Avec un premier rôle de financier dans une direction commerciale qui dictera la suite de sa carrière. Il créera d'ailleurs, chez le brasseur, la fonction « trade marketing », avant



Studio Ernest

de prendre des postes opérationnels un peu partout en France : Picardie, Marseille, Lyon... « C'est là que j'ai fait mes gammes », dit-il.

Passionné de BD
Après la bière, c'est le biscuit. En 1990, chez Heudebert, une autre filiale du groupe BSN, il devient directeur commercial, puis directeur général trois ans plus tard. Le groupe, renommé Danone en 1994, lui confie alors la création d'une direction des stratégies commerciales rattachée à la présidence. Un poste important dans une carrière : « J'ai appris à connaître le groupe de fond en comble et rencontré tous les grands clients. » Soucieux de retrouver une « activité opérationnelle », il prend, ensuite, à Prague, la direction des activités biscuit de Danone pour l'Europe. Toutefois, après une vingtaine d'années au sein du géant de l'agroalimentaire, ses trois

enfants grandissant, il saisit l'opportunité de rejoindre Bonduelle à Villeneuve-d'Ascq, comme directeur général pour l'Europe de l'Ouest. C'est là que ce passionné de bandes dessinées, qui collectionne les livres illustrés du XIX^e siècle, rencontre pour la première fois Michel Prugue. Ce dernier préside déjà la coopérative landaise Maisadour, qui fournit Bonduelle en maïs.

Thierry Zurcher croiera à nouveau sa route en entrant chez Lactalis pour diriger l'activité fromages AOC. Michel Prugue n'étant autre, à l'époque, que le président de l'Inao, l'organisme en charge de la politique relative aux appellations d'origine contrôlée (AOC). Avant que la tentation de l'étranger ne pousse, en 2011, Thierry Zurcher à repartir. Cette fois, il pilote les activités basées sur le lait et le fromage de Lactalis dans les Balkans : Il y a 14 usines, 4.500 personnes. « Malgré des études à Sciences po, je me suis aperçu que je ne connaissais rien à cette ex-Yougoslavie dans laquelle la guerre a très profondément marqué les consciences », explique ce patron, très cinéphile « mais plutôt "Positif" que "Cahiers du cinéma" », et, qui, après Prague, a aussi beaucoup apprécié la vie à Zagreb.

Mais il a, sans hésiter, répondu positivement à l'offre de Maisadour, un poids lourd régional qui représente 8.000 agriculteurs, avec un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros, notamment à travers sa marque la plus connue, Delpeyrot : « A cinquante-neuf ans, j'ai été tenté par un challenge guidé par le plaisir et la découverte d'un monde coopératif puissant et qui veut se faire connaître », avoue-t-il. Outre le monde taurin qu'il veut aussi connaître, il gardera du temps pour soigner son drive sur le golf de Mont-de-Marsan. ■

CRÉDIT AGRICOLE
Pierre Guillocheau rejoint Crédit Agricole Assurances en tant que directeur des assurances collectives.

Pierre Guillocheau, cinquante et un ans, diplômé de l'ESCP Europe et de l'IEP de Paris, débute en 1987 au sein du cabinet de conseils Bernard Julhiet. Dès 1989, il officie chez Accenture au pôle conduite du changement puis au pôle financier. En 2000, il intègre Médéric, où il exerce en tant que directeur de la stratégie et du contrôle de gestion jusqu'en 2003, directeur du centre de gestion de Paris jusqu'en 2005, directeur des retraites jusqu'en 2009 et directeur de la gestion et du service clients. Depuis 2011, il était directeur général adjoint de Malakoff Médéric.

BNP PARIBAS
Jérôme Quennec est nommé directeur adjoint corporate services de BNP Paribas Real Estate.

Jérôme Quennec, cinquante-cinq ans, titulaire d'une maîtrise en aménagement du territoire et d'un master en urbanisme, dispose d'une large expérience des services immobiliers et bénéficie de plus de huit années d'expérience au service de grands clients corporate. En 1990, il a rejoint BNP Paribas Real Estate en tant que consultant bureaux location Paris avant d'être promu directeur bureaux location Paris Ouest Ile-de-France en 2000. Il assumait la fonction de key account manager corporate services depuis 2006.

KPMG
Médéric Borde rejoint les équipes advisory de KPMG en qualité de directeur.

Médéric Borde, trente-cinq ans, est diplômé de l'université Paris-Dauphine, du Collège des ingénieurs et de l'université de Marne La Vallée. Il a commencé sa carrière en 2002 chez AXA France au sein de la direction technique vie avant de poursuivre en 2004 chez Allianz. En 2007, il a rejoint CNP Assurances, où il est devenu responsable de développement du modèle interne pour le service actuariat. A partir de 2010, il a œuvré en tant que consultant au sein du cabinet Towers Watson. Il y a occupé le poste de sales leader, puis de directeur pour l'activité VIE en 2013.

POMONA
Olivier Garrigues rejoint le groupe Pomona au poste de directeur administratif et financier.

Olivier Garrigues, cinquante et un ans, diplômé de HEC et de l'IEP de Paris, a commencé dans l'audit chez PwC, avant d'intégrer Alcatel à l'audit interne et au contrôle de gestion. En 2000, il est devenu directeur administratif et financier de Techpack International puis d'Avis France en 2004. Depuis 2008, il était directeur administratif et financier du groupe CRIT.



Envoyez vos nominations à carnetlesechos@nomination.fr

**L'INVITÉ DES ÉCHOS**

AVEC 



Thierry Franco pour « Les Echos »

Philippe Dessertine, économiste, membre du Haut Conseil des finances publiques

LE DOSSIER ALSTOM « Le gouvernement arrive après la bataille. Ce n'est pas en trois jours qu'on va réorienter une opération de 12 milliards d'euros. Néanmoins je pense qu'il faut privilégier l'approche européenne. General Electric possède une autre culture, qui va se heurter à la culture et au fonctionnement d'Alstom. Si cela se fait, on le verra dans dix ans... Par ailleurs, je m'étonne que le gouvernement ait pu autant appuyer Bouygues aussi bien dans le dossier SFR que dans le dossier Alstom. Les positionnements multiples de Bouygues rendent sa stratégie globale peu évidente. On en voit un certain nombre de conséquences aujourd'hui. »

L'INDUSTRIE FRANÇAISE « Le dossier Alstom est une sorte de condensé de tous les problèmes de l'industrie française. Nous sommes dans une séquence absolument surréaliste pour la logique économique française. Il y a plusieurs exemples : PSA, le dossier SFR, sans parler des groupes fragiles comme Alcatel ou Lafarge. Ces exemples montrent que les entreprises françaises ont des atouts extraordinaires mais rencontrent d'énormes difficultés pour se financer et se repositionner face aux défis de demain. »

L'ÉTAT STRATÈGE « L'Etat, qui prélève tellement par ailleurs, essaie de redistribuer aux entreprises par le biais de la Banque publique d'investissement, mais cela ne suffit pas. Il faudrait une vision sur le long terme et privilégier une vraie stratégie européenne. Une vision qui permettrait de répondre aux grands enjeux du capitalisme de demain tels que l'énergie, le numérique, l'agriculture ou les biotechnologies. »

*Interview réalisée par **Pascal Pogam***

 L'intégralité de l'émission sur lesechos.fr/invitedesechos

LES ENTREPRISES CITÉES

Air France 15	Lagardère Unlimited 15	Urbi & Orbi 28
Air Liquide 28	Macif 33	Vente-privee.com 15
Alstom 34	Natixis AM 33	Volkswagen 20
Apple 25	OPI 28	Volvo Car France 37
BNP Paribas 33, 34, 37	Orange 34	
Crédit Agricole 37	Orpea 34	
Deutsche Bank 30	Ose Pharma 28	
Dongfeng 34	Pierre Fabre 27	
EasyJet 15	PSA 34	
Essilor 34	Saint-Gobain 20	
Fiat 20	Samsung 25	
Gameloft 34	Sanofi 27	
Herakles 22	SeleXel 27	
Hermès 16	Siemens 16	
IBM 5	SMCP 21	
Imerys 34	Soluscope 28	
ING 30	Thales 16	
JCDecaux 37	TomTom 25	

Les Echos

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION & PRÉSIDENT DE LA SAS LES ECHOS **Francis Morel**
Edité par Les Echos, SAS au capital de 794.240 euros RCS 582 071 437
16, rue du 4-Septembre, 75112 Paris Cedex 02 Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 00
Site Web : lesechos.fr
ÉDITRICE **Bérénice Lajouanie**
PUBLICITÉ **Les Echos Médias** Tél. : 01 49 53 65 65. Fax : 01 49 53 68 22
PRÉSIDENTE **Patricia Levy**
DIRECTRICE GÉNÉRALE **Cécile Colomb**
DIRECTRICE PUBLICITÉ FINANCIÈRE **Florence Bordiau-Hardouin**
DIRECTRICE PUBLICITÉ COMMERCIALE **Frédérique Testemale**
DIRECTRICE PUBLICITÉ LES ECHOS WEEK-END **Anne-Valérie Oesterlé**
DIRECTRICE DIFFUSION, MARKETING ET COMMUNICATION **Sophie Gormelen**
DIRECTEUR DES DÉVELOPPEMENTS ÉDITORIAUX DU PÔLE LES ECHOS **Henri Gibier**

DIRECTEUR DE LA RÉDACTION **Nicolas Barré**
DIRECTEURS DÉLÉGUÉS DE LA RÉDACTION
Dominique Seux et **François Vidal**
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DE L'INFORMATION NUMÉRIQUE **Donat Vidal Revel**
RÉDACTEURS EN CHEF
David Barroux (Entreprises)
Laura Berry (Numérique)
Ludovic Desautez (Numérique)
Daniel Fortin (Magazine, Opinions, Innovation)
Muriel Jator (Les Echos Business)
Arnaud Le Gal (Opérations spéciales)
Etienne Lefebvre (France et International)
Guillaume Maujean (Finance-Marchés)
Pascal Pogam (Enquêtes)
RÉDACTEUR EN CHEF TECHNIQUE
Didier Boileau

DIRECTEUR ARTISTIQUE **Fabien Laborde**
DIRECTRICE ARTISTIQUE ADJOINTE
Isabelle Labussière
EDITORIALISTES **Cécile Cornudet**,
Jacques Hubert-Rodier, **Eric Le Boucher**,
Jean-François Péresse, **Jean-Marc Vittori**,
Sabine Delanglade, **Laurent Flallo**,
Sylvie Ramadier (Le Cnble)
ENJEUX LES ECHOS
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ DE LA RÉDACTION
Laurent Guez
RÉDACTEUR EN CHEF **Pascale-Marie Deschamps**
LES ECHOS WEEK-END ET SÉRIE LIMITÉE
DIRECTRICE DÉLÉGUÉE DES RÉDACTIONS
Bénédicte Epinay
RÉDACTEUR EN CHEF **Gilles Denis**

SERVICE ABONNEMENTS LES ECHOS 17, route des Boulangers, 78926 Yvelines Cedex9
Tél. : 01 70 37 61 36. Fax : 01 55 56 70 38 du lundi au vendredi de 9 h à 18 h

IMPRESSION L'imprimerie (Tremblay-en-France),
Montpellier (Midi Libre), Ste-Marie de La Réunion (RotOcéan).



TIRAGE DU 29 AVRIL 2014 : 125.045 exemplaires
Membre de OJD-Diffusion contrôlé CPPAP : 0416 c 83015. Toute reproduction, même partielle, est interdite sans l'autorisation expresse de l'éditeur (loi du 11 mars 1957)

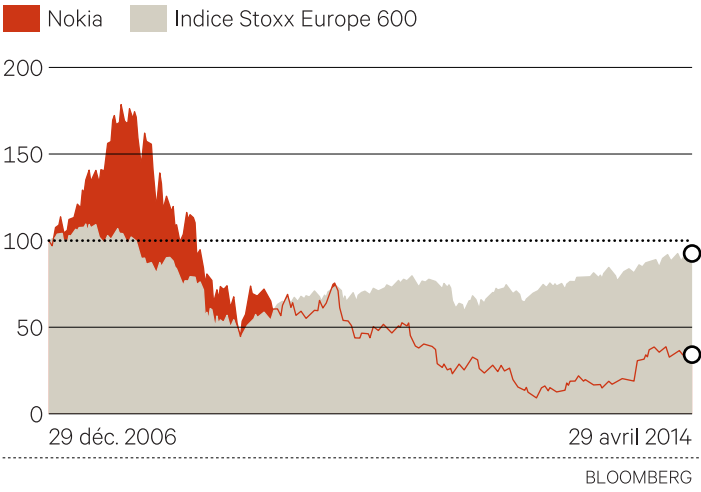
Les Echos est une publication du 
PRINCIPAL ASSOCIÉ UPIPAR (LVMH)
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL **Francis Morel**
DIRECTEUR GÉNÉRAL DÉLÉGUÉ **Christophe Victor**
DIRECTEUR DÉLÉGUÉ **Bernard Villeneuve**

Golden hello

Nokia gâte ses actionnaires pour prendre un nouveau départ.

Nokia face aux valeurs européennes

Base 100 au 29 décembre 2006



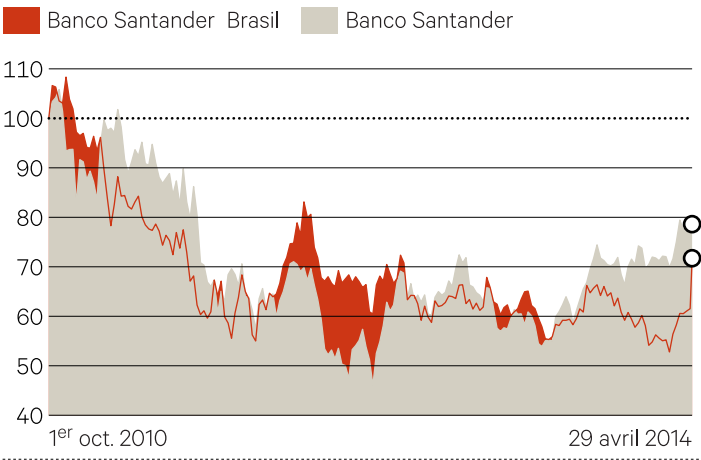
« Le riche paie l'amende avec de l'argent, le pauvre avec la peau du dos. » Le proverbe finlandais ne s'applique finalement pas si mal à Nokia, l'ex-fleuron sans fil né des forêts finlandaises. Malgré ses errements passés, il est encore capable de promettre à ses actionnaires 2,25 milliards d'euros de versement exceptionnel, hors le dividende ordinaire, un peu moins que prévu par les pronostiqueurs pour le dividende mais un peu plus pour les rachats d'actions. Ce « good bye », doré sur tranche pour sa nouvelle « equity story » et son nouveau patron Rajeev Suri, découle du « bye-bye » à sa branche de plus en plus morte, les téléphones mobiles. Leur cession à Microsoft, pour 5,4 milliards, n'empêche pas l'ex-conglomérat finlandais de peser à ce jour une vingtaine de milliards d'euros de capitalisation boursière, autant que Carrefour ou Kering, l'équivalent surtout des deux tiers du leader européen des équipementiers télécoms Ericsson (28 milliards) et plus de deux fois Alcatel-Lucent en pleine restructuration. L'ancienne star nordique autoproclamée de la technologie européenne n'est bien sûr que l'ombre de son passé glorieux, elle qui passait 220 milliards d'euros de capitalisation boursière, au début du millénaire. Mais après plusieurs années de restructuration, sa réussite ou son échec ne seront pas négligeables pour la cote du Vieux Continent, toujours aussi pauvre en high-tech par rapport à l'Oncle Sam. Ses chiffres trimestriels et ceux d'Infineon ont d'ailleurs requinqué l'humeur de portefeuilles déçus par ASML, Ericsson ou SAP auparavant.

Botin mondial

Santander lance une offre sur sa filiale au Brésil.

Banco Santander Brasil face à Banco Santander

Base 100 le 1^{er} octobre 2010



Ce n'est pas la girouette qui tourne, c'est le vent. Il paraît loin le temps (jusqu'à la fin 2012) où c'était le Brésil qui rassurait quand l'Espagne et la survie de l'euro inquiétaient. Et ainsi, cinq ans seulement après avoir coté en grande pompe sa filiale brésilienne à la Bourse de São Paulo, Banco Santander propose d'en racheter la totalité des actions. Cette confiance réitérée ne manque donc pas depiment, même s'il se veut aussi doux que la variété d'Espelette originaire elle aussi d'Amérique du Sud. Car la prime offerte sur le cours de Bourse (20 %) correspond peu ou prou au rendement très négatif de l'action pauliste depuis sa cotation (-23 % ou -44 % selon que le dividende est compris ou non), bien davantage que celle de sa maison mère (-3 % et -36 %). Le cours de la première représentait aux dernières nouvelles 0,85 fois de son actif net par action, contre 1,10 fois pour la seconde, décote d'un côté et prime de l'autre. Selon son patron, Emilio Botin, cette exfiltration facultative permettra d'avoir le beurre (l'accès aux bénéfices brésiliens futurs) et l'argent du beurre (la meilleure valorisation boursière possible). Les investisseurs pointilleux n'y verraient qu'une logique froide d'arbitrage financier, celle mettant des actifs en Bourse au plus haut pour mieux les sortir au plus bas, si le Brésil ne représentait à lui seul un cinquième de ses bénéfices du Gruppo Santander, son principal pays avec le Royaume-Uni devant l'Espagne (14 %), les Etats-Unis (9 %), le Mexique et le Chili (7 % chacun). Tel un gotha mondial, cette diversification unique des deux côtés de l'Atlantique a préservé tout au long de la crise ou presque sa place de première capitalisation de la zone euro, devant BNP Paribas. Sans le dispenser maintenant de faire le gros dos au pays de la samba, comme elle a dû le faire de l'autre côté des Pyrénées ou de la Manche.

Le médecin survolant

Les valorisations s'envolent dans la pharmacie, mais, curieusement, pas pour Sanofi.

Les valorisations de la pharmacie européenne

Ratio cours/bénéfice estimé pour 2014

Novo Nordisk	23,8
AstraZeneca	18,8
Roche	17,2
Novartis	16,3
GlaxoSmithKline	15,3
Sanofi	14,7

« LES ÉCHOS » / SOURCE : BLOOMBERG


« *Clysterium donare, postea sagnare, ensuite purgare.* » Si les leçons de médecine de Molière n'ont pas été oubliées des grands pharmaciens mondiaux, c'est que plusieurs d'entre eux sont des malades pas totalement imaginaires. Le clystère des fusions-acquisitions ressorti par Pfizer, Valeant, GlaxoSmithKline et Novartis n'est que le préambule des synergies saignantes et de purges conséquentes pour justifier l'amère potion des prix. Une hausse de 13 % en deux jours, après l'offre indécente à 100 milliards de dollars de Pfizer, fait d'AstraZeneca le deuxième titre pharmaceutique le mieux valorisé en Europe après Novo Nordisk. Il se paie presque 19 fois les bénéfices de 2014, une prime de 7 % sur la moyenne sectorielle qui a elle-même gonflé de moitié en deux ans, selon AlphaValue. Elle semblerait presque dérisoire au regard du tarif des anticancéreux de GSK, vendus à Novartis dix fois leur chiffre d'affaires actuel et 40 fois leur estimation de bénéfice d'exploitation ! Les investisseurs semblent plus apprécier le bistouri de la chirurgie d'actifs que la trousse bien remplie de Sanofi, redevenu le moins bien valorisé de l'industrie. L'apothicaire tricolore a déjà pratiqué la greffe (notamment avec Genzyme), mais sa seringue de 12 médicaments en essais avancés laisse la Bourse de marbre malgré les points marqués par son vaccin contre la dengue et par un nouvel anticholestérolémiant visant 20 millions de patients. « *Ignorantus, ignoranta, ignorantum* », aurait dit Molière.

EN VUE

Joe Kaeser

Siemens qui avait trouvé porte close quand il se présenta chez Alstom en 2004 pourrait aujourd'hui revenir par la fenêtre du TGV. « E pericoloso sporgersi ? » Son conducteur n'a coiffé sa casquette de chef de train que depuis l'été dernier, mais, à cinquante-sept ans, il connaît fort bien son convoi. Comme la plupart des employés allemands du groupe symbole de l'industrie germanique, il y est entré à vingt-trois ans après des études d'économie, comme on intègre la fonction publique de ce côté du Rhin : pour ne pas la quitter. Sa chance d'accéder au sommet s'est présentée en juillet dernier. Pour une fois que Siemens sortait de ses rails endogènes en allant chercher son patron à l'extérieur, l'Autrichien Peter Löscher, venu de chez Merck en 2007, la greffe n'avait pas prise. Le nom de Löscher a beau signifier « extincteur » en allemand, il a malgré

des apports positifs mis le feu au groupe et, pour le retour en « *eaux calmes* » souhaité par Angela Merkel elle-même, le directeur financier Joe Kaeser (le fromager) a été choisi. Celui que l'on surnomma l'« Omar Sharif de la forêt bavaroise » (mais il s'est depuis débarrassé de sa moustache) et dont on moque un peu l'accent qui roule les « r » a eu le temps de s'affiner au cours de sa carrière. C'est « Josef Käser » qui est parti aux Etats-Unis en 1995 s'occuper de la division microélectronique en Californie, c'est « Joe Kaeser » qui en est revenu avec un prénom américanisé et un nom débarrassé de son « Umlaut ». Aujourd'hui, il doit débarrasser le groupe des excès que lui fit commettre Löscher. Est-ce le moment de lui accrocher un nouveau wagon ? « Nicht hinauslehn ».

 **Lire nos informations**
Pages 16 à 18

